

MARKETING

Casos de éxito en MARKETING

Cómo los ejecutivos más ingeniosos del mundo alcanzan la cima

Guía de innovación, ideas y planes de acción



BusinessWeek

Casos de éxito en MARKETING

MARKETING

BusinessWeek

Casos de éxito en MARKETING

Traducción

Mtro. Roberto Mendoza Carapia
Mtro. en administración de empresas
Universidad Anáhuac del Sur



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Editorial: Fernando Castellanos Rodríguez
Editor de desarrollo: Cristina Tapia Montes de Oca
Supervisora de producción: Jacqueline Brieño Álvarez
Diagramación: Ediciones y Recursos Tecnológicos, S. A. de C. V.

CASOS DE ÉXITO EN MARKETING



A subsidiary of the McGraw-Hill Companies, Inc.
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13: 978-970-10-6278-4
ISBN 10: 970-10-6278-7

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

Translated from the 1st English edition of
Leadership power plays
By: BusinessWeek

ISBN: 0-07-147558-3

1234567890 0986543217
Impreso en México Printed in Mexico

The McGraw·Hill Companies

CONTENIDO

INTRO

INTRODUCCIÓN

De conversaciones que tenemos a diario con personas de negocios como usted, sabemos que tienen una enorme necesidad de utilizar noticias e información sin sesgos y con el máximo nivel de exactitud y confiabilidad. Por eso se conoce a *BusinessWeek*, y siempre procuramos hacerlo mejor.

Nuestra serie de libros "Las jugadas más poderosas del marketing", lo lleva al siguiente nivel. En colaboración con la división de libros profesionales de McGraw-Hill, hemos tomado lo mejor de los negocios —los mejores administradores, estrategas y mercadólogos— para analizar cómo puede utilizar las mejores prácticas e ideas en su propio plan de juego. Cada capítulo, que se desprende de un caso de estudio publicado en *BusinessWeek*, se mejora con planes para articular las enseñanzas clave de cada caso: "jugadas poderosas" (tácticas prácticas que puede adaptar a sus propias situaciones) y estrategias de "lunes por la mañana" que le ayudan a mantenerse enfocado en el éxito y poner las mejores prácticas en acción. Además, se ofrecen diapositivas descargables y otros contenidos en línea a su disposición en BusinessWeek.com/powerplays que le permitirán compartir las lecciones con sus colegas, así como organizar una lluvia de ideas y diversas estrategias.

Cada caso ha sido seleccionado para ilustrar cómo ciertas compañías globales han reinventado los moldes en diversos segmentos de la industria, de la manufactura a las finanzas, de la tecnología de la información a los servicios. Por ejemplo, para rellenar el cubo de Caterpillar en el extraordinariamente cíclico "acero amarillo" de maquinaria pesada y grandes motores, la jugada poderosa del Presidente ejecutivo, James W. Owens, se basa en los servicios financieros, logística y remanufactura. Steven Freiberg, cabeza del recientemente esculpido/tallado grupo bancario de servicios Citigroup, debe enfocarse en el crecimiento orgánico que impulse al mercado interno.

El jefe de Electrolux, Hans Straberg, ha comprometido a cerca de 160 000 clientes alrededor del mundo para que sueñen en el siguiente lote de productos novedosos. Marissa Mayer, la vicepresidenta de productos de búsqueda y experiencia de usuarios de Google, dirige la evaluación que la compañía hace de nuevos productos. El Dr. Harlan Weisman, Jefe de Ciencia y Tecnología de Jonson & Jonson, unidad de diagnóstico y mecanismos, está encargado de identificar nuevos mercados clave mientras la compañía de 120 años entra en el proceso de convergencia de aparatos, medicinas y diagnósticos. Hewlett-Packard, la gran empresa de computación que no había alcanzado sus resultados, ha sido transformada por el grupo de soluciones tecnológicas que aplicó el enfoque de Anne Livermore sobre 15 debilidades clave.

La jugada poderosa del CEO de Intel, Paul Otellini, es explotar la marca y llevar a la compañía por territorios desconocidos, como electrónicos para consumidores, comunicación inalámbrica y cuidado de la salud. En General Electric, Jeffrey Immelt, está poniendo de cabeza la cultura. Además, demanda mucho más riesgo e innovación. Los hermanos alemanes Albrecht, Karl y Teo, que dirigen la tienda de descuento "Aldi" y la filial hermana en Estados Unidos "Trader Joe's", respectivamente, parecen imparables. Ingvar Kamprad, de IKEA, ha construido una marca de culto global, y planea mantenerla en esa categoría.

En 3M, James McNerney, un externo, revitalizó la compañía al estilo Six-sigma; ahora, en Boeing, está reconstruyendo al gigante aeroespacial después de tantos escándalos. Y ningún libro de esta serie estaría completo sin Steve Jobs, quien le dio nueva vida a Apple, convirtió a Pixar en una potencia y ahora sacude al mundo del entretenimiento como miembro del consejo de Disney (es su mayor accionista).

Este volumen, *Poderosas jugadas de la mercadotecnia*, también contiene material que le da a los lectores una amplia visión de las grandes tendencias, cultura y demografía que están modificando el escenario de los medios de comunicación y la publicidad.

En la actualidad, los consumidores se definen en formas más estrechas. En vez de aspirar a usar las marcas del vecino, buscan productos exclusivos que los representen de una manera más personal. Pero, ¿cómo llegas a estos nichos cada vez menores, o a la audiencia de uno? Y si lo sabes, ¿cómo evitas que tus rivales copien tu éxito? En ESPN, por ejemplo, la jugada poderosa del jefe George Bodenheimer es penetrar de manera más profunda en la vida de los fanáticos del deporte. En MTV, la presidente Judy McGrath deberá rehacer su imperio para prosperar en la era del iPod. Y Russell Simmons debe llevar su imperio del hip-hop a una nueva corriente.

Una nota sobre estos casos de estudio. Estos capítulos se desprenden de los artículos recientes de *BusinessWeek* y, por lo tanto, son como fotos instantáneas congeladas en el tiempo. Se ha hecho un gran esfuerzo por ofrecer hechos comprobables, pero por la naturaleza de la cobertura noticiosa, alguna de las circunstancias o personajes de cada historia han cambiado desde que se escribieron los artículos. Sin embargo, creemos que las jugadas poderosas resisten el paso del tiempo y ofrecen lecciones valiosas, aun en retrospectiva.

Pero las lecciones de estos individuos son tan sólo los bloques que construyen sus propias jugadas poderosas, ideas que será capaz de poner en marcha el lunes por la mañana.

* * *

Muchos han contribuido a los casos de estudio que se presentan en este libro. Entre ellos se destacan Tom Lowry, Mark Hyman, Ronald Grover, Roger Crokett, Michael Arndt, Mara Der Hovanesian, Cliff Edwards, Ariane Sains, Stanley Reed, Jack Swing, Andrea Zammert, Wendy Zellner, Rachel Tiplady, Ellen Groves, Michael Eidam, Larry Amstrong, Meter Burrows, Amy Barret, Ferry Capell, Cristina Lindblad, Anne Therese Palmer, Jason Bush, Dexter T. Roberts, Kenji Hall, Diane Brady, Ben Elgin, Heather Green y Diane Alford. Agradecimientos especiales para Pamela Kruger por su contribución editorial. Frank Comes, Joyce Barnathan, Christine Summerson y Bob Dowling desarrollaron el sistema con nuestros colegas en la compañía hermana McGraw-Hill Professional: Philip Ruppel, Lisa Lewin, Mary Glenn, Herb Schaffner y Ed Chupak. Y especialmente muchas gracias a Ruth Mannino por su excelente guía en el diseño y la producción editorial.

Stephen J. Adler
Editor en Jefe
BusinessWeek

1

GEORGE BODENHEIMER: EN LA ZONA ESPN



© Cortesía de *BusinessWeek.*

ESTRATEGA

En el mundo de los rivales, el jefe de ESPN, George Bodenheimer trata de empujar su marca líder mundial aún a mayores profundidades en la vida de los fanáticos del deporte. Quizá no sea un nombre familiar, pero como presidente de la Cadena ESPN ha creado calladamente una de las más poderosas y ubicuas marcas en los medios, moviéndose de manera agresiva a nuevos mercados.

Esta historia plantea la siguiente pregunta: ¿Puede Bodenheimer mantener a distancia a sus rivales? Historia de portada de 2005 con Mark Hyman, Ronald Grover y Roger Crockett.

PLAN DE ACCIÓN

Debe estar dispuesto a grandes apuestas y empujar hacia nuevas vías, todavía sin comprobar, antes de que otros competidores puedan apoderarse de una parte del mercado.

Conozca su marca. ESPN se ve a sí misma como el fanático deportivo más grande del mundo y mantiene su programación viva sin tomarse muy en serio.

Asegúrese de que la marca mantenga un mensaje claro y consistente en todos sus negocios arriesgados.

Administre la organización como si fuera una estrella, para que permanezca ágil y al filo de la modernidad.

Desarrolle una cultura incluyente. Sus mejores talentos quizás trabajen en los niveles más bajos y asegúrese de darle voz a cada uno.

LO QUE HAY DETRÁS DE UN PODEROSO

En 2005, millones de fans sintonizaron una doble jornada de lunes por la noche de fútbol americano. Entrelazado con las jugadas del partido aparecían cortos de un teletón para ayudar a las víctimas del huracán Katrina. El público de ESPN y de ABC vio a algunas de las leyendas más grandes del deporte tomando llamadas desde los estudios en el Time Square de Manhattan: Frank Gifford, Bart Starr, Gale Sayers, John Elway, Eric Dickerson, Donovan McNabb, George Bodenheimer… ¿huh? ¿George qué?

Lo que la mayoría de espectadores no se dio cuenta es que el tipo rígido con el teléfono en su oído es quizá la persona más influyente en todo el deporte. Como presidente de la cadena ESPN y Deportes de ABC, George W. Bodenheimer maneja una de las franquicias de entretenimiento más exitosas y envidiadas, la joya de la compañía Walt Disney, que está entre las marcas más poderosas del último cuarto de siglo. Mientras su cadena es descarada y directa, Bodenheimer es un raro magnate de los medios que se mantiene firme tras bambalinas.

El personal de relaciones públicas de ESPN ha tenido que arrastrar prácticamente a Bodenheimer de la cabina de producción y empujarlo frente a las cámaras para que apareciera en el teletón de Katrina, al que ayudó a conjuntar con la NFL en cuestión de días. "No es acerca de mí", se podía escuchar decirle a su director de relaciones públicas mientras éste le acomodaba la corbata.

EMPUJE AGRESIVO HACIA NUEVOS MERCADOS

La modestia le ha dado buenos resultados a Bodenheimer y ESPN ha florecido durante los siete años en los que ha estado al frente de ella. Claro, el ESPN que heredó se ha extendido de ser sólo televisión a impresos, internet y otras plataformas. Y su cultura de sabelotodo y testosterona ya es una marca registrada. Sin embargo, su visión de la compañía, que empezó en un cuarto de correos, es muy ubicua para una cadena de deportes, y más.

Para realmente entender a ESPN, se necesita verla como un grupo de empresas creativas que luchan entre sí bajo una poderosa marca. Sus unidades, que se esparcen por todo Conectcticut, Nueva York y Los Ángeles, actúan para arrancar la pasión de su grupo, al que se le da la libertad de manejar hacia el frente, pero siempre con la misión de mantener a los clientes (expertos como ellos mismos) felices.

Bodenheimer "se ha percatado de que ESPN debe moverse rápido", dice Simon Williams, CEO de la consultora Sterling Branding. "En esos dominios, si te quedas parado, mueres."

Por lo tanto, a través de cincuenta negocios diferentes, Bodenheimer ha empujado a ESPN a una banda amplia, demanda de video, inalámbricos, alta

definición, incluso libros. Su compañía tiene los Juegos X. Además, vende hamburguesas y papas en los restaurantes de ESPN Zone. Pronto llegarán los juegos de video. Mientras tanto, el programa de noticias Sport Center es un programa de TV obligado para millones de estadounidenses como fueron los programas nocturnos de variedad hace una generación.

Júntelos y los competidores de Bodenheimer sólo pueden expresar temor. Por ello ESPN se ha convertido en modelo de un gran rango de compañías, dentro y fuera de los medios, que luchan por colocar sus marcas en nuevos mercados.

"Siempre han tenido una aureola de hacer las cosas bastante bien, como el noticiero Sports Center", dice Jeff Price, director de mercadotecnia de *Sports Illustrated*. "Nadie ha creado esta relación con los consumidores como lo han hecho ellos." Comenta Adam Silver, el ejecutivo de mayor rango de la NBA: "George permite que los demás brillen, pero que no te engañe su peculiar manera. Es un administrador muy eficaz que ha puesto a su compañía al filo de de la revolución digital."

JUGADA MAESTRA

Muchos de los que inician se encuentran con que la prosperidad los convierte en gigantes de madera, siempre un paso atrás. Con miles de millones de dólares en ingresos y 50 negocios diferentes, Bodenheimer ha preservado su energía empresarial y ha dado total libertad a sus gerentes para que permanezcan ágiles.

LIBERTAD = AGILIDAD

Sin regodearse de su éxito, Bodenheimer confiesa que el rumbo que ha recorrido últimamente se está haciendo más escabroso. A sus espaldas están muchos rivales que han ganado impulso. Al principio de todos ellos está Comcast, el operador de cable número uno en Estados Unidos. Así como busca crear una cadena deportiva que rivalice con ESPN, Comcast es su mayor distribuidor, así que sus planes pueden agravar lo que ya es una relación delicada.

Bodenheimer ha hecho una apuesta pesada en favor de un teléfono celular con su marca y ha dicho que convertirlo en un ganador será uno de sus grandes retos. Lo anterior es un movimiento hacia un mercado con mayor encanto: mandar información deportiva con imágenes a toda hora para los fanáticos insaciables.

Sin embargo, la recompensa es incierta y la aventura puede reducir las ganancias y quitarle brillo a la marca. Lanzada en 2005, ha firmado a cerca de 10 mil clientes. La angustia de Bodenheimer se incrementó cuando el ejecutivo Mark Shapiro renunció en agosto de ese año.

Como jefe de programación y producción, Shapiro era considerado como el generador de las ideas que lanzaba nuevos shows y mantenía a los espectadores

JUGADA MAESTRA

ESPN ha mantenido su dominio utilizando el *benchmarking* en una gran variedad de plataformas antes de que la competencia entre en acción. De igual forma, las audiencias permanecen fieles porque ESPN se asegura que todas sus marcas conserven ese estilo agudo y fresco.

expectantes ante la programación. Además, era como el "policía malo" en la mesa de negociaciones, mientras que Bodenheimer era el bueno.

A Shapiro se le solía comparar con el antecesor de Bodenheimer, el siempre lleno de energía Steve Bornstein, presidente de ESPN durante la mayor parte de los años noventa. El golpe de crecimiento inicial de esta compañía de 26 años de antigüedad llegó con Bornstein, cuya seguridad infundía en el lugar una cultura de confianza que prevalece aún hoy en día.

La fortaleza principal de Bodenheimer, comentan los miembros del *staff* más antiguos, ha sido preservar y cultivar ese sentimiento sin dejárselo todo a George. El mensaje para su *staff* es algo así como: ESPN no es mío, es de ustedes. Así que manéjenlo, y recuerden divertirse al hacerlo.

CONOCE LA IDENTIDAD DE TU MARCA

Bodenheimer se viste de Brooks Brothers la mayoría de los días. Es más una cuestión informal y de zapatos DC para las patinetas, lo que, para decirlo bien, es estar joven.

Cuando la *Revista ESPN* se lanzó en 1998, el diseñador F. Darrin Perry le dio a sus páginas una presentación atrevida, que incluía colores y tipos no convencionales. Este estilo se extiende hasta las oficinas del centro de Manhattan, que se diseñaron como si fueran un gimnasio, completado con una pizarra antigua.

Cualquier día en las oficinas centrales en Bristol, Connecticut, 100 acres llenos de antenas en forma de platillos, podrás encontrar al que fue segunda base en el Juego de las estrellas y a *Baseball Tonight* con Harold Reynolds como anfitrión, formado en la cola para comprar una pizza horneada en la moderna cafetería del edificio. O encontrarse a Stuart Scout, el ancla de *Sports Center*, en la búsqueda de alguien para que lo coloque en el aparato *bench press* en el moderno gimnasio.

Un moderno estudio digital de 160 millones de dólares, lleno de cámaras robóticas e hileras de luces, está rodeado de pantallas de TV con programas deportivos que se transmiten en alta definición. En el centro de control están los productores con sus máquinas que editan un flujo constante de imágenes digitales de video.

Toda la escena se asemeja a las oficinas de la NASA en confluencia con las criaturas de las tribunas. "La gente es apasionada por los deportes", dice Rich

Weinstein, director de cuentas de ESPN en la Agencia Wieden+Kennedy, que ha capturado el espíritu de ESPN a través de sus *spots* premiados. "Si tu trabajo es tu pasión, entonces tienes una nueva perspectiva para el proceso creativo. George estuvo aquí cuando comenzaba y ha mantenido ese sentimiento." Apegado a la forma, en una sesión estratégica para el nuevo teléfono, el jefe se remangó su camisa, abrió una lata de Coca Cola dietética y empezó a introducirse en cada idea que el equipo generaba. A diferencia de los otros magnates, él no revisó su Blackberry o cortó las discusiones. Al finalizar, los llevó a una elegante pizzería.

UNA CULTURA DE INCLUSIÓN

A Bodenheimer, que juega golf cuando puede, le encanta romper el hielo hablando de, ¿pues qué más?, deportes. Trata de comprometerse con los trabajadores de todo el país sin ponerse por encima de ellos. "Lo mejor de George es que puede pararse detrás y dejar que sus gerentes puedan crear", dice Gary Hoenig, editor en jefe de la *Revista ESPN*. Rivalizando con la venerada revista *Sports Illustrated*, *ESPN The Magazine* con siete años de antigüedad y que sale dos veces por semana ha tenido grandes avances. Desde 1999 la circulación ha aumentado de un millón a 1.8 millones de ejemplares. *Sports Illustrated* se ha estancado con sus 3.3 millones, de acuerdo con la oficina que audita la circulación de periódicos. Hoenig también le da el crédito a George por otorgarle la libertad de desarrollar revistas lucrativas para vender en los puestos de periódicos, como las de futbol de ensueño.

Tanya Van Court, a quien Bodenheimer contrató de Cablevisión en 2004 para supervisar el renovado servicio de banda ancha, también insiste en que su jefe nunca se entromete. Durante los ocho meses en que el nuevo producto ESPN360 estuvo en desarrollo, "cada semana y media nos mandaba notas escritas a mano con sugerencias", comenta.

JUGADA MAESTRA

Una clave para el éxito a largo plazo es contratar empleados que estén comprometidos con su trabajo y la misión corporativa. Para atraer y retener empleados que compartan la pasión de ESPN por los deportes, la oficina ha creado un espacio que les encantará a los fanáticos.

"En sus notas sugería que fuera el gran producto de mayor demanda para los aficionados al deporte y que también fuera flexible". Cuando se lanzó ESPN360 en 2005 con programación diseñada para banda ancha, que incluía videos con los resúmenes de los juegos del domingo, se había creado un nuevo modelo. Eran personas compenetradas con ESPN unidas a la TV por cable desde su infancia en los años setenta. Hasta ahora, ESPN360 está disponible para cerca de cinco millones de usuarios a través de 14 diferentes distribuidores de banda ancha.

EXPLOTACIÓN DE LA FUERZA INTERNA

¿Puede Bodenheimer, el acostumbrado a delegar, y su cultura liberal descentralizada mantener la racha ganadora? "Los próximos dos años serán una gran prueba para George", comenta Sean McManus, jefe de su competencia en la CBS y amigo de Bodenheimer. Por todos lados las compañías están imitando el estilo fresco y vibrante de ESPN y su paquete deportivo. Y si la cobertura deportiva en vivo es el más reciente atractivo para los anunciantes que buscan el mercado masivo, entonces, ¿por cuánto tiempo más podrá ESPN mantener su dominio? Toma una audiencia de jóvenes fanáticos apasionados, y las ganancias que representan son irresistibles. Ésa es la razón de que varios jugadores están optando por los dominios de Bodenheimer, desde ligas y equipos que lanzan sus propios canales hasta operadores de cable o satelitales que creando nuevas ofertas. "ESPN escucha de cerca a su audiencia", comenta Sterling's Williams. "Si se mantiene haciéndolo, será el pegamento que una las partes."

A pesar de eso, el jefe de ESPN se mantiene estos días más a la defensiva que a la ofensiva, para no dejarles juegos a sus contrincantes. Un signo de estos tiempos: los precios elevados que paga ESPN para asegurar sus nuevos contratos de transmisión de la NFL y la MLB. El contrato por ocho años y 2 400 millones de dólares para transmitir los juegos de béisbol, anunciado en 2005, representa un aumento de 50% con respecto a la tarifa anterior.

JUGADA MAESTRA

Reemplazar a un buen CEO nunca es fácil, y el antecesor de Bodenheimer, Steve Bornstein, tenía una personalidad arrolladora, a quien se le acredita el hecho de darle a ESPN su ADN. Bodenheimer lo manejó sabiamente, a su manera, para utilizar las fortalezas de la organización para de ahí partir y construir el nuevo éxito.

En 2005, ESPN puso 8 800 millones de dólares para un nuevo contrato de ocho años para transmitir los juegos de fútbol americano de la NFL los lunes por la noche. La ABC ya no los va a transmitir, incluyendo el lucrativo Super Tazón; la NBC se quedó con las transmisiones de domingo por la noche.

El punto decisivo: ESPN va a pagar casi el doble que la última vez, aunque se incluyen otras cosas, como derechos de tecnología inalámbrica, lo que le permitirá transmitir por primera vez a los celulares los juegos de lunes por la noche.

"Debes preguntarte cuánto crecimiento habrá al final de cuentas si siguen gastando tanto", dice Richard Greenfield, un analista de Fulcrum Global Partners LLC. Bodenheimer contraataca diciendo: "Miren, somos una compañía de medios deportiva y transmitimos deportes. Es como decirle a un restaurante de mariscos que se niegue a resurtirse de langostas."

Por supuesto que Bodenheimer vive en un mundo que no fue totalmente hecho a su medida. ESPN es parte de un gran barco conocido como Disney. Por años ha podido hacerlo a su manera por una razón: fue la herramienta en la que el antiguo CEO de Disney, Michael Eisner, confió para asegurar los números. Ahora que ya no está Eisner, Bodenheimer trabajará de forma cercana con un viejo amigo, el nuevo CEO Robert A. Iger, quien alguna vez fue ejecutivo en la parte deportiva de la ABC. El lazo entre ambos es fuerte, comenta un ejecutivo experimentado, porque se ven a sí mismos como "dos ejecutivos que no han sido bien valorados". Comenta Iger: "La gente confunde ser educado con ser débil. No es el caso con George. Tiene una gran integridad, pero también puede ser rudo".

Algunos especulan que Iger puede llevar a Bodenheimer a Burbank, California. Pero mientras tanto, necesita que su amigo se quede y que mantenga el bastión financiero que contrarreste el débil negocio de los parques de diversiones, la TV y las películas.

En realidad, los ingresos de ESPN en 2005 fueron alrededor de cuatro mil millones de dólares. Estos ingresos, 60% de tarifas de distribución y 40% de publicidad, representan 15% del total que ganó Disney. Los analistas piensan que esos ingresos pueden subir hasta 6 800 millones de dólares en el año 2008. Es tan importante para la programación en cable, que le da a Disney un poder de negociación con los distribuidores para que elijan también otros canales del grupo Disney, como SOAPnet o el canal familiar de la ABC.

Emblemático en la influencia de ESPN, el legendario jefe de ventas, Sean R. Bratches, fue promovido para supervisar la distribución de todos los canales de Disney por cable y servicios de banda ancha.

JUGADA MAESTRA

Bodenheimer ha hecho grandes jugadas que todavía no le rinden. Pero en una industria fuertemente competida en donde las compañías constantemente tratan de ganar terreno, él entiende que algunas veces el mayor riesgo que puede tomar es precisamente no tomar ninguno.

Una de las tácticas favoritas de Eisner fue usar la influencia de ESPN. Tan preciada era la casa del ratón MIckey, que el exCEO le dijo a los inversionistas hace muchos años: "Compramos la cadena ABC y ESPN por 19 mil millones de dólares en 1995; ESPN vale mucho más que lo que pagamos por toda la adquisición."

SIN RIESGOS NO HAY RECOMPENSA

Lo más notable es que ESPN fue creado con intenciones nada modestas. Fue fundado en 1979 por Bill Rasmussen, quien fuera locutor del equipo Hartford

Whalers en un pedazo de terreno lodoso en el centro de la zona trabajadora de Bristol, Connecticut, poniendo nueve mil dólares de muchas tarjetas de crédito. Comenzó con ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) como una forma de transmitir los juegos de los Huskies de la Universidad de Connecticut a una mayor audiencia, utilizando las antenas satelitales.

Pero pronto le quedó claro, a él y a su hijo Scott, que estaban ante un potencial de negocio nacional. El año en que comenzó sus primeros programas, la compañía Getty Oil aportó 100 millones de dólares. Cinco años después, la cadena ABC compró las acciones de Getty (entonces propiedad de Texaco), y en 1988, el Corporativo Hearst, compró 20% que en aquel entonces le pertenecían a RJR Nabisco. A la fecha todavía conservan ese 20%, pero Disney es el administrador activo. "Nadie pudo anticipar el monstruo financiero en el que se convertiría ESPN", dice Fulcrum, analista de Greenfield.

A través de los años, ESPN comenzó a flexionar sus músculos cuando hizo que los atletas se volvieran unas celebridades. Les cobró a sus distribuidores de cable y satélite el doble que sus competidores. (Ahora ESPN obtiene alrededor de 2.80 dólares al mes por cada suscriptor contra 40 centavos que obtiene CNN, de acuerdo con Morgan Stanley.)

Un alza de dos dígitos cada año provocó mala voluntad, lo que derivó en un enfrentamiento en el Congreso, hace dos años. La batalla fue entre Bodenheimer y James O. Robbins, el CEO de la operadora de cable Cox Communications, quien habló en nombre de la industria, quejándose de los altos incrementos.

La pelea puso a Bodenheimer en un lugar incómodo, desde donde defendió los precios de ESPN culpando al alto costo de los derechos de transmisión de las Ligas. Al final, Cox consiguió menores aumentos, entre 20% y 7%. Pero ESPN también cantó victoria: logró nuevos acuerdos para que los distribuidores incluyeran nuevos canales como la versión de ESPN en español, ESPN Deportes.

"Alcanzamos todo lo que queríamos en la negociación", dice Ed Durso, el mayor ejecutivo de ESPN para las relaciones gubernamentales y asuntos públicos. "George se comportó a la altura."

PREPÁRATE PARA LA BATALLA

Bodenheimer sabe que la siguiente batalla será la mayor. EL cofundador de News Corp., Rupert Murdoch, con 15 canales regionales, está generando ruido por abrir un canal deportivo nacional. Comcast, sin embargo, está haciendo planes. Ha contactado a ejecutivos de ESPN para que se suban a su barco, comentan fuentes de ambas compañías.

Comcast es dueña del equipo de basquetbol Philadelphia 76ers, Philadelphia Flyers y un montón de cadenas regionales en Chicago, Filadelfia y San Francisco.

Y no es secreto que el CEO de Comcast, Brian L. Roberts, y el presidente Steve B. Burke, un exejecutivo de Disney, quieren una parte del modelo de negocio de ESPN. Cuando el operador de cable de Filadelfia hizo una propuesta de compra a Disney por 54 mil millones de dólares en 2004, la oferta tenía la intención de capturar a ESPN.

El hecho de tener su propio canal deportivo le daría a Comcast una influencia como la que tiene ESPN, pues su poderosa base de suscriptores aumentaría en 22 millones, aun cuando su experiencia es como distribuidor, no como programador.

Por el momento se mantiene el plan de convertir su relativamente desconocida cadena Outdoor Life, disponible para 64 milones de hogares, en el ESPN del nuevo milenio. OLN obtuvo cierta atención al transmitir las hazañas del ciclista Neil Amstrong en el Tour de Francia, cada verano. El resto de la programación de los canales, que va de la pesca a la monta de toros, tiene un buen nicho.

Pero Comcast se mueve rápido. En 2005, firmó un trato por cinco años y 300 millones para transmitir los juegos de jockey de la NHL, empezando ese mismo otoño, con opción a retirarlo a los dos años (ESPN lo enterró después de que expiró su contrato en 2005).

Ahora Comcast necesita obtener los 60 juegos restantes disponibles de la MLB y ganar el paquete de los juegos del jueves y sábado, de la NFL, que atraen a la mayor audiencia deportiva. "Sin la NFL, no veo a nadie que se convierta en amenaza para ESPN", dice John Mansell, analista senior de Kagan Research LLC. La liga de béisbol le otorgó los juegos que le restaban a Fox y a TBS. La NFL, en cambio, otorgó sus juegos de jueves y sábado a su propia cadena de cable NFL Network.

LLÉVALE EL PRODUCTO A TU CLIENTE

A pesar de que esquiva a sus rivales, Bodenheimer dirige a sus tropas hacia una delicada expansión de ESPN. La idea es que la empresa podría perder la oportunidad de permanecer en contacto con los aficionados que se levantan del sofá o se alejan de su computadora.

Dice Bodenheimer: "Queremos aficionados que sepan que pueden serlo el resto de sus vidas." Se reúne frecuentemente con el equipo de desarrollo móvil para revisar todo, desde el diseño del teléfono rojo con negro en un equipo Sanyo hasta las instalaciones especiales para los grandes minoristas.

ESPN le renta tiempo a Sprint Nextel Corp. y va a contratar los servicios de cargo, mensajería y servicio al cliente (todavía falta por anunciar el precio). La oportunidad de asociarse fue algo que ni siquiera dudó Gary Forsee, CEO de Sprint. "Estamos orgullosos de nuestra marca, pero nos hemos impuesto la exitosa tarea de ir tras los segmentos de ESPN. Pero ESPN es el líder, ¿correcto?"

Todavía el riesgo para ESPN es que si no funciona el teléfono, los usuarios no maldecirán a cualquier compañía inalámbrica, sino a ESPN. "Los proveedores de contenido necesitan enfocarse en lo que hacen bien", dice un ejecutivo de TV. "Las jugadas de Hardware están cargadas con problemas." Y la aventura va a requerir paciencia. "A veces se necesitan más de dos años con esta clase de negocios antes de alcanzar la escala suficiente de suscriptores para que consideres una ganancia", comenta Marina Amoroso, analista del grupo de investigación Yankee Group. Bodenheimer dice que está consciente de los peligros, pero "es más riesgoso no hacerlo".

Lo último que Bodenheimer necesita ahora es preocuparse por el mayor talento a un alto nivel. Antes de la renuncia del talentoso Shapiro, el presidente ejecutivo de marketing, Lee Ann Daly, también había renunciado. Perder a Shapiro, quien se unió al dueño de los Pieles Rojas de Washington, Dan Zinder, para reordenar Six Flags, ha sido la pérdida más problemática. La mano de Shapiro estaba en toda la estación. ESPN Original Entertainment, el proyecto de cable dedicado a las películas, episodios y *talk shows*, fue su creación. Él le dio el sazón a *Sports Century,* el programa que retrataba los perfiles de conocidos atletas, y que ganó un premio Emmy.

En 2005, Disney colmó de nuevas responsabilidades a Shapiro cuando lo promovió como vicepresidente ejecutivo, para supervisar la programación deportiva de ESPN y ABC.

A todo el mundo le parecía que el siguiente paso sería hacia las oficinas principales. Sin embargo, dos meses después se reunió con Bodenheimer para decirle que se iba. Tenía el sueño de dirigir el sistema de noticias de la NBC. Semanas después aceptó la invitación de Zinder. "Sabía que en algún momento me convertiría en empresario. Sólo era cuestión de cuándo", dice Shapiro.

La pregunta sigue abierta del por qué Iger y Bodenheimer se demoraron tanto para asegurarle a Shapiro un nuevo contrato. Pero se sabe que por algún tiempo los altos ejecutivos de ESPN habían recibido quejas de parte de los jefes de los equipos profesionales de que ya no podían trabajar con Shapiro. Muchos ejecutivos de las ligas comentaron que nunca antes habían negociado con una persona tan agresiva o tan ansiosa de mostrarse como el tipo más inteligente de la mesa de negociaciones. "ESPN tenía relaciones difíciles con sus

clientes, la industria del cable", dice un ejecutivo. "Ellos también podían darse el lujo de permitir una mala relación con sus proveedores. Necesitan a las Ligas." Shapiro generó muchas críticas. "Claro que voy a ser duro en las negociaciones. Ése es mi trabajo, no decirle a las ligas: aquí tienen un cheque, llénenlo con la cantidad que quieran." Al final de la era de Shapiro, algunos directivos de las Ligas se rehusaron a hablar con él, a menos de que Bodenheimer estuviera presente.

RELACIONES DIRECTAS

Shapiro quizá haya molestado a los grandes jefes en 2004, cuando rechazó una oferta para convertirse en residente de la ABC Entertainment, el segundo puesto más importante, debajo de Susan Lyne, comentan fuentes dentro de la empresa. El plan era sacar de a poco a Lyne y que llegara Shapiro al mando, comentan esas fuentes. Shapiro le dijo a Iger que le agradaba la idea de estar al frente, pero al final lo rechazó. Bodenheimer niega que haya un mal sentimiento en Disney hacia Shapiro.

Dice que está confiado que la cultura que ha fomentado, una que aumenta las fortalezas internas, hará que la salida de Shapiro sea insignificante. "Mark, sin duda, hizo significativas contribuciones", dice Bodenheimer. "Es un gran talento, pero tenemos una gran reserva aquí."

En realidad, Bodenheimer utilizó su salida para realinear en nuevos segmentos la alta dirección: contenido, tecnología, ventas, afiliados e internacional. John Skipper, el admirado ejecutivo senior que operaba publicidad y nuevos medios y que ahora dirige el contenido, asumió mucha de la responsabilidad de Shapiro.

La forma en que dirija Bodenheimer dependerá cuando se determine si ESPN mantiene su superioridad, especialmente cuando los competidores se involucran más en volibol o tenis. "ESPN siempre será como una tienda general de deportes —dice Brian Bedol, cofundador de la cadena Collage Sports TV (CSTV)—, pero deberá aprender a coexistir con las ligas y las nuevas compañías de medios que quieren alcanzar a los aficionados con intereses muy especiales. La tecnología de hoy está permitiendo una relación directa con esos aficionados".

JUGADA MAESTRA

Mantenerse en contacto con lo que quieren los consumidores puede ser un reto mayor. Bodenheimer hace su propia investigación informal de mercado. Muchas veces, al final de los partidos, deja los palcos lujosos para deslizarse entre la multitud y escuchar lo que los aficionados discuten.

Nadie quiere entender mejor a los aficionados que Bodenheimer, quien de manera frecuente deja los palcos lujosos en los juegos y se baja a escuchar lo que dicen los espectadores, sin que lo reconozcan, por supuesto. "Es una batalla de cada minuto retener a los espectadores en el mundo de hoy", dice Bodenheimer. "Es por eso que quiero saber lo que el espectador comenta sobre deportes, sobre ESPN." Es por eso que el hombre más poderoso de los deportes necesita estar en el pináculo de su juego.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener el liderazgo en marketing en una industria que cambia rápidamente y a la que de manera continua ingresan nuevos y determinados competidores.

Encontrar una manera de mantener su elevada cultura energizada y la identidad de la marca, a medida que la compañía crece y se convierte en un conglomerado.

Seguir los pasos de un exitoso líder que tiene una forma de operar muy diferente.

LA SOLUCIÓN

Mantenerse al frente del grupo, expandiéndose hacia nuevas plataformas.

Crear un ambiente empresarial en donde a los empleados se les dé la amplitud de pensar en grande y de manera libre.

Asegúrate de que la compañía se mantenga con el mismo mensaje en todos los productos y proyectos.

Reconoce las contribuciones de los ejecutivos que salen y construye a partir de ahí, utilizando tu propio estilo administrativo.

MANTENER LA VICTORIA

Da la bienvenida al riesgo y muévete rápido para implementar nuevas ideas que ayuden a expandir el alcance de la compañía y atraer más consumidores de diferentes mercados.

2

JAMES OWENS: CATERPILLAR CLAVA SUS GARRAS EN LOS SERVICIOS



© Cortesía de *BusinessWeek.*

PLAN DE ACCIÓN

Anticípate y planea lo que harás en las recesiones, aun cuando la compañía esté en una etapa de prosperidad.

Identifica y expande las oportunidades escondidas para crecer, descubre los mercados que puedan darte ganancias a largo plazo.

Refuerza aun las divisiones más fuertes para que puedan resistir los retos del mercado que se presentarán en lo futuro.

Enfócate en nuevas oportunidades de crecimiento en las áreas de experiencia de la marca.

ESTRATEGA

Caterpillar está consiguiendo un récord de ganancias, entonces, ¿por qué el CEO James W. Owens está tan ansioso de expandirse hacia nuevos mercados? Porque es la única forma de continuar la prosperidad en una industria cíclica. El ambicioso crecimiento de la compañía se enfoca en 50 mil millones de dólares en ingresos en el año 2010. Planea alcanzar esa marca con la ayuda de su división de servicios.

En esta historia de diciembre de 2005, Michael Arndt observa el crecimiento Caterpillar durante un posible descenso.

RELLENA TU VASIJA ANTES DE QUE SE VACÍE

Jennifer South apunta su pistola a un motor descompuesto y dispara. El motor gigante de 12 cilindros había servido a un camión de minas hasta hace unas semanas que fue arrastrado a la planta de remanufactura de Caterpillar en Corinth, Mississippi, para que lo salvaran. Durante su dura vida, el motor se cubrió de polvo que se había endurecido como concreto. Ahora, con unos lentes de seguridad, tapones para los oídos, guantes y mandil de seguridad, South debe tallar la suciedad hasta desenterrar el cerrojo para que pueda desmantelar el cadáver de 17 800 libras de acero. La pistola de aire pica en el polvo aferrado al motor hasta que las incrustaciones desaparecen.

"Es un trabajo aceitoso, grasiento, pesado", dice South, quien ingresó a la compañía hace nueve años, cuando era una estudiante de 19 años. Y el progreso ha sido lento. Los 600 empleados de la planta desarman y reconstruyen un promedio de dos motores diésel en sus turnos de ocho horas de limpieza, cambio, inspección y reparación de 20 mil partes.

Pero multiplique ese resultado por las otras plantas, la compañía abrió la número 14 en Shanghai en el año 2006, y multiplíquelo por un precio de producto con cinco ceros y será fácil darse cuenta de por qué esta división es la de mayor crecimiento de la década. Sus ingresos anuales llegan a mil millones y se estima que crecerá 20% al año.

Con base en este estilo poco glamoroso, ejemplo perfecto del antiguo negocio del trabajo pesado, Owens planea que Caterpillar se convierta en una compañía de 50 mil millones. Su estrategia: tener un negocio de servicios y rellenar la vasija cuando las industrias de manufactura comiencen a disminuir.

Owens, de 59 años, un veterano de 33 años en Caterpillar, ascendió al máximo puesto a inicios de 2004. A partir de entonces, su mayor problema ha sido simplemente mantener el paso con el aumento de la demanda de equipo para movimiento de tierra y motores para equipo pesado.

El "acero amarillo", como lo llama Owens, ayudó a que la compañía alcanzara la posición 23 en la lista de las mejores corporaciones del año 2004 de la revista *BusinessWeek*.

JUGADA MAESTRA

Cuando las compañías están en la cima, se sienten tentadas sólo a mantener el *status quo*. Pero Owens planea ir más allá para enfrentar el descenso inevitable, convenciendo a los vendedores de ordenar menos y disminuir sus inventarios. Si esta estrategia reduce las ventas actuales, las aumentará más adelante cuando la demanda por productos Caterpillar decaiga.

ACERCAMIENTO A NUEVOS MERCADOS

Pero el negocio básico de Caterpillar es muy cíclico, como el doctor en economía James Owens sabe bien. Detrás de los actuales resultados turbocargados, otro fracaso para la industria está por venir. Owens cree que el mercado nacional para grandes motores de camión está en su cúspide en estos momentos. El sector minero llegará a su máximo en el año 2009, si no es que antes, agrega, con una recesión probable, dos años más tarde.

Para contrarrestar la disminución, Owens quiere realizar más adquisiciones, particularmente en mercados de rápido crecimiento como China y doblar el paso en nuevas extensiones para atrapar segmentos de mercados. También está empujando a los vendedores a reducir inventarios. Esta táctica disminuirá los pedidos ahora pero mantendrá ocupadas a las fábricas cuando las ventas al menudeo disminuyan. Y mientras la demanda se mantenga, aumenta los precios.

Sin embargo, los servicios son la clave del cambio en la estrategia de Caterpillar. La compañía de Peoria, Illinois, tiene tres divisiones de servicio: financiera, logística y remanufactura, que proporcionan 15% de sus ganancias y quizá 20% de su ingreso neto.

Debido a su rápido crecimiento, Owens dice que estas divisiones debían generar 20% de las ventas para el año 2010, lo que pondría el ingreso combinado de los vehículos en 10 mil millones de dólares. Debido a que éste es un negocio de márgenes más elevados, su contribución decisiva debe aumentar más, tal vez a 30% al final de la década, calcula Ann Duignan, una analista de Bear, Stearns & Co.

La división financiera le extiende crédito a tres cuartos de las ventas de Caterpillar, por lo que se ha elevado junto con el negocio de equipamiento. La división, que promedia 95 mil clientes al año, abrió su primera oficina en China en 2005. No sorprende que tenga un año récord con ingresos esperados de 2 300 millones de dólares y ganancias de 350 millones de dólares.

Mientras tanto, la división de logística se valora debido a sus firmes flujos de ingresos.

La unidad almacena y entrega repuestos para 60 clientes industriales, entre ellos Bombardier y Harley Davison. Firmó un contrato con General Motors Europa que le redituará cerca de 100 millones de al año en la siguiente década.

JUGADA MAESTRA

Muchas firmas han tratado de expandirse buscando lo que está de moda, perdiendo incontables millones en el proceso. Sin embargo, Cat, orgullosamente, ha aumentado su balance expandiéndose a una aburrida pero altamente lucrativa: la remanufactura de partes de motor.

La división de remanufactura es la más reciente de las unidades de servicio. El ingreso de Caterpillar, casi por accidente, se remonta a un favor que le concedió a la Ford en 1973. Para disminuir sus propios costos, la subsidiaria de camiones de Ford quería una fuente que reconstruyera sus motores, que por lo regular se venden a mitad de precio que los nuevos. Como dicen unos ejecutivos, la administración vio que las demandas de Ford era una faena ardua. Pero abastecerle a la empresa con nuevos motores sería una máquina de dinero. La compañía aceptó y abrió un taller de reparación de Bettenford, Iowa. Para 1982, el negocio había crecido lo suficiente y Cat compró una fábrica abandonada en Corinto, Mississippi, para recuperar cigüeñales. Después, en 1990, luego de construir una planta en Nuevo Laredo, México, y una tercera en Prentiss, Mississippi, la remanufactura fue considerada como una actividad suplementaria. "Era algo que debíamos hacer", recuerda Steven Fisher, presidente de la división.

JUGADA MAESTRA

Frecuentemente las compañías se encuentran con clientes que exigen un servicio que puede ser considerado como un trabajo penoso e incómodo. Cuando Ford insistió que Cat comenzara a reconstruir motores, la empresa aceptó y tuvo la visión para apreciar y calibrar un mercado de oportunidad en esa espantosa tarea.

MANTENTE ALERTA PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES OCULTAS

En el año 2000 la administración se dio cuenta de que sus compañías auxiliares representaban una oportunidad oculta. El negocio se había convertido en confiable y redituable, lo que le facilitaba a la empresa recolectar negocios a través de adquisiciones. Los números de Caterpillar también respaldaban la expansión. Las órdenes de nuevo equipo se cayeron en medio del desplome de la economía industrial, pero los ingresos y ganancias por los servicios de Caterpillar continuaban en ascenso. Desde entonces, a medida que la compañía adquiría y construía nuevas instalaciones, los resultados de la división de remanufactura se duplicaban.

La planta de la división de buques en Corinth, 100 millas al este de Memphis, extrae cada pedacito de valor de las partes usadas. La instalación, que es del tamaño de seis campos de futbol, opera en medio de una cacofonía de sonidos industriales que zumban mientras los trabajadores desarman viejos motores hasta tener en sus manos cada uno de sus componentes, para luego, después de salvar lo que pueden, volverlos a armar.

Ninguna pieza es tan insignificante que no pueda ser reciclada. En el área donde trabaja Jennifer South, los empleados llenan recipientes metálicos con tornillos, tuercas y arandelas elegidos por un número unitario de *stock*. Las partes se limpian en un baño de sal derretida, para que al terminar luzcan como nuevas.

Las piezas defectuosas se hacen a un lado automáticamente y se descartan. En la línea, una máquina computarizada construye un bloque de motor desgastado rociándolo de metal líquido.

Cuando termina, la superficie aumenta hasta el ancho de una moneda de 10 centavos. Otros trabajadores empolvan motores, cigüeñales y otros componentes con polvo de metal que cuando se magnetiza y se observa con luz ultravioleta, expone pequeñas fisuras. Como dentistas, pero a gran escala, estos defectos se arreglan y se llenan a mano con acero y se pulen con una máquina para igualar las especificaciones originales del producto.

ENFÓCATE EN EL CRECIMIENTO

Analistas de diverso origen elogian esta unidad porque le permite a Caterpillar obtener ganancias continuas de los mismos bienes. Debido a que vende productos reconstruidos con descuento, dejan fuera del mercado a imitadores de este lucrativo mercado.

Y el negocio parece tener espacio para crecer: la planta en Shanghai ofrecerá partes reconstruidas en China, un mercado que puede ser grande, ya que pocos clientes de ese país pueden comprar equipo nuevo. Owens dice que la remanufactura "tendrá el crecimiento más alto y el potencial de ingresos de cualquiera de nuestros negocios en los próximos cinco años".

Además, confía en maximizar el potencial. Durante la siguiente contracción, promete que las ganancias no caerán de 2.50 dólares, como lo hicieron en 2001 y 2002. La única forma de cumplir ese compromiso, dice Bear Stearns' Duignan, es que la estrategia de servicios resulta como lo planearon.

JUGADA MAESTRA

Diversificar puede amortiguar a una compañía durante las caídas, y Owens ha sido astuto al enfocarse en expandir la división de servicios que tiene el mayor potencial de crecimiento, y moverse rápido hacia China, un gigantesco mercado virgen para la remanufactura de partes.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener firme el éxito en una industria muy cíclica.

Encontrar y desarrollar nuevos mercados que complementen negocios existentes y que aseguren el crecimiento de la compañía.

LA SOLUCIÓN

Expandir los servicios auxiliares —aunque sean menores— que ya ofrece la compañía.

Tomar acciones que quizá reduzcan las ventas en el corto plazo si ello protegerá a la compañía durante las recesiones.

Abarrotar el mercado con productos que son confiables y redituables, aun si no son glamorosos o aburridos.

MANTENER LA VICTORIA

Mantén una concentración láser, no sólo en donde la compañía necesita en estos momentos, sino en donde debe resistir los cambios del mercado el día de mañana.

3

STEVEN FREIBERG: CITIGROUP PIENSA DE MANERA LOCAL



© Todd France.

ESTRATEGA

Citibank quizá sea el segundo banco más grande del mundo, pero el gigante global tiene problemas en su casa, pues rápidamente pierde participación de mercado en Estados Unidos.

PLAN DE ACCIÓN

Muévase rápido para expandir el alcance de la compañía, es decir, construya nuevas oficinas y haga nuevas adquisiciones.

Encuentre maneras creativas de minar completamente el poder de gasto de los clientes regulares de la organización.

Enfóquese en mejorar el servicio al cliente y promover el servicio mejorado para que los clientes actuales compren más productos o servicios.

El perfil de Steven Freiberg, elaborado por Mara Der Hovanesian, se enfoca en la estrategia que subyace al mejoramiento del crecimiento a nivel nacional.

NUEVO ENFOQUE EN EL CRECIMIENTO ORGÁNICO

Como en política, la banca es local, incluso para el poderoso Citibank. Mientras que sus activos de 1 500 millones de dólares lo hacen el segundo banco más grande del mundo, sus operaciones al menudeo están en descenso. Básicamente lo están dejando en el hoyo debido a la expansión de agresivos rivales. Su porción de 3.4% de depósitos a nivel nacional es tan sólo un tercio de la adquisición de Bank of America (9.8%), por dar un ejemplo.

El año pasado, la amplia brecha sacó a Citibank del lugar que ocupó por años como el banco más grande del mundo con relación a los depósitos. Y sus ingresos de cerca de 15 mil millones de banca en ventanilla se mantuvieron sin movimiento en la primera mitad, mientras que los de Bank of America barrieron con un récord de 14 mil millones, esto es, 23% más que el año anterior.

Los problemas internos se agudizaron. Sus más de 34 millones de clientes compraron menos hipotecas o cuentas de cheques que los clientes de otros bancos rivales como Bank of America o Wells Fargo, lo que convirtió a Citi en menos rentable. Ocupa un modesto séptimo lugar en el negocio gigantesco de hipotecas, alrededor de un tercio de lo que maneja el líder del mercado, Washington Mutual.

Los movimientos en ventanilla de Citi son limitados en su alcance geográfico, a la vez que el crecimiento de tarjetas de crédito en Estados Unidos se ha estancado.

El resultado: una institución global que es básicamente un banco para el hogar en Nueva York, con 60% de sus depósitos provenientes de la región y con una reputación en servicio al cliente "debajo del promedio", de acuerdo con los consultores financieros A.T. Kearney.

JUGADA MAESTRA

Incluso las grandes organizaciones pueden convertirse en provincianas y estar geográficamente limitadas. Steven Freiberg comprendió el peligro y está realizando un gran esfuerzo para evitar ese peligro. No sólo ha construido nuevas sucursales en Estados Unidos, 23 en el último año contra 22 en los siete años anteriores, sino que también ha adquirido pequeños bancos en áreas de rápido crecimiento como Texas y California.

Comenta Guy Moszkowski, de Merryl Lynch: "Claramente se están quedando atrás en Estados Unidos. Si no encuentra una forma de crecer más rápidamente o si su negocio se contrae debido a la competencia, se le presentará un gran problema."

La tarea de estimular el crecimiento recae en Steven J. Freiberg. En 2005, el presidente ejecutivo, Charles O. Prince, lo eligió para dirigir la banca minorista en Estados Unidos y Canadá, recientemente esculpida para el banco global. Antes, Citi hubiera crecido con unos cuantos nuevos contratos. Pero Freiberg no tiene esa opción. La Reserva Federal, vigilante de la aplicación de la serie de regulaciones

desde el año 2002, le ha prohibido al banco realizar mayores compras por ahora. "Si vamos a crecer, no podemos depender principalmente del antiguo modelo de adquisiciones. Nos estamos enfocando más en el crecimiento orgánico", dice Freiberg.

OBTENGA MÁS DE SU BASE

Como él lo ve, Citi tiene muchos clientes. Pero necesita que compren más. Por ello, su gran empuje tiene por objetivo extraer de los bancos 120 millones de clientes con tarjeta de crédito, así como 18 millones nuevos cada año para obtener mayores negocios.

Por lo menos puede venderles un producto a uno de 20 clientes y afirma que puede duplicar los ingresos de la banca al menudeo. También quiere aumentar y perfeccionar el *marketing* dirigido a profesionales como abogados y médicos, así como a pequeños propietarios de negocios y clientes Citigold. Estos clientes, llamados "de afluencia masiva", con por lo menos 100 mil dólares en activos, son una mina de oro potencial. Considera que de cada nuevo producto que compren, un préstamo para auto o una hipoteca, produce 12 veces la ganancia de la primera venta simplemente porque el costo de reclutar un nuevo cliente es muy elevado.

El lento crecimiento de los depósitos quizá ponga trabas a la ambición de Freiberg. Citi está en el séptimo lugar, detrás de BofA, Wachovia, JP Morgan Chase & Co y Washington Mutual, en crecimiento en depósitos en ventanilla en los últimos 12 meses, de acuerdo con SNL Financial, en Charlottesville, Virginia.

Estos datos son importantes porque los depósitos son las plataformas de lanzamiento para trabar relaciones más lucrativas con el cliente. En BofA, que tiene la más grande porción del mercado, más de la mitad de sus clientes adquieren más de un producto. Sólo uno de cinco lo hacen en Citi, de acuerdo con Michael Mayo, analista de Prudencial Financial Inc.

El banco ha sufrido ya que ha desinvertido en reclutamiento, entrenamiento, servicio al cliente y, por lo tanto, no ha logrado el esperado crecimiento de los depósitos.

"La economía de la banca en ventanilla está totalmente dominada por los depósitos", dice James M. McCormick, presidente del First Manhattan Consulting Group, de Nueva York.

JUGADA MAESTRA

En este momento Citibank cuenta con muchos clientes, que suman alrededor de 34 millones. El problema es que no compran suficientes productos bancarios. Por ello, Freiberg, mediante el empleo de nueva tecnología para rastrear y ofrecer descuentos y otros incentivos para que incrementen su gasto, se está enfocando en los clientes que gastan más: profesionales con activos de más de 100 mil dólares.

ORGANICE REBAJAS ALREDEDOR DE LOS CLIENTES, NO DE LOS PRODUCTOS

Anteriormente, Freiberg ha estado en lugares difíciles. Cuando entró al grupo de tarjetas de crédito del Citi en 1997, la mayoría de los estadounidenses atacó vigorosamente el negocio de tarjetas bancarias, por lo cual el área del banco se hundió 25% en un año.

Como veterano de 25 años en la institución, que regularmente encabeza cambios, Freiberg redujo costos y construyó nuevos modelos para administrar riesgos en créditos. Elevó las ventas con base en el correo directo y preaprobó tarjetas de crédito, una práctica pionera de este grupo que ahora es una práctica industrial estándar.

También construyó la mayor marca privada de tarjeta, pues adquirió el portafolio de Federated Department Stores, Sears Roebock y Home Depot. En el año 2005 las tarjetas obtuvieron cuatro mil millones de dólares, casi una cuarta parte del total de ganancias de Citi, 10 veces más que cuando llegó Freiberg.

A las seis semanas de haber llegado, hizo grandes cambios. Reestructuró el grupo y creó tres puestos para dirigir la distribución, tecnología y el manejo de franquicias. Ray Quinlan, un exvicepresidente ejecutivo de Adquisiciones y fusiones de Citi, ahora dirige la distribución a minoristas. Su misión, juntar a 130 mil corredores, 2 200 oficinas financieras para consumidores y 884 sucursales bancarias, en una operación de ventas cohesiva.

Uno de los grandes problemas ha sido que las ventas y el *staff* de apoyo se han organizado alrededor de los productos en lugar de los clientes. “Es muy claro que varios de los negocios de consumo de Citi en Estados Unidos no se han integrado en un sentido administrativo o de información”, dice el analista David Hilder, de Bear Stearns & Co.

AGRADEZCA AL CLIENTE

En lo futuro, los consumidores finales deberán ser más consentidos. El esfuerzo se basará en un programa de premios ya existente, la Red de agradecimientos, que permite que los clientes de tarjeta y del banco acumulen puntos para canjearlos por compras en lugares como Home Depot o Bed Bath & Beyond.

Freiberg planea usar tecnología para rastrear a estos nuevos clientes y ofrecerles descuentos y otros incentivos para que compren productos y servicios extra de Citi. También está introduciendo nuevas tarjetas. En octubre, Citi planea lanzar la tarjeta anual Simplicity, sin cargo de anualidad.

El esfuerzo de Freiberg por atraer y retener clientes se extiende a las sucursales financieras y minoristas. Citi construyó 23 nuevas sucursales en el año 2005 contra 22 en los siete años anteriores. De todas maneras debe acelerar el paso. El Chase

habrá construido 150 nuevas sucursales en todo el país al finalizar el año. Citi también deberá entrenar al *staff* de las sucursales para fortalecer lazos con los clientes. En Wells Fargo, que ha aplicado esta estrategia por años, un extraordinario 40% de las ventas minoristas proviene sus 25 mil cajeros.

Wells dice que esa fuente de ventas ayuda a lograr un promedio de ventas industrial de cuatro productos por cliente. Comenta el analista Eric Reinford, de la financiera SNL: "Citi todavía juega a recibir el *boom* de minoristas del año 2000, mientras que todos los demás ya tienen ganancias."

JUGADA MAESTRA

Para Citi, conocida por su servicio al cliente "por debajo del promedio", mejorar es una necesidad. La clave: invertir en entrenamiento del empleado común. Wells Fargo lo ha hecho y ha encontrado que 40% de sus ventas minoristas provenían de sus cajeros.

El momento que ha elegido Freiberg para hacerlo es riesgoso. Citi estará invirtiendo bastante en banca minorista mientras los consumidores estadounidenses cambian sus hábitos de consumo. El negocio de las hipotecas se enfría, y muchos se están angustiando con las deudas de las tarjetas de crédito.

En cualquier caso, lo que pase es un cambio radical para Citi. Al crear la posición de Freiberg y dividir la banca nacional, Prince rompió con la estrategia central de Stanford I. Weills de tratar las operaciones de los consumidores de Citi como una empresa global. Mientras que los negocios relacionados con los consumidores crecen rápidamente en todos lados, Prince comprendió que la banca minorista estadounidense era un reto aparte. Cuando entregó las opacas operaciones nacionales a Freiberg, trató de envolverlo en lo peor, advirtiéndole: "El tuyo es el trabajo más difícil."

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES POR LA MAÑANA

EL PROBLEMA

Volver a capturar un mercado que ha sido conquistado por una competencia agresiva.

Asegurarse de que sus clientes más rentables continúen comprando los productos y servicios adecuados.

LA SOLUCIÓN

Definir las prioridades principales y tener la voluntad de reestructurar para lograr nuevas metas.

Identificar a los clientes más rentables y ofrecerles incentivos para comprar más productos y servicios.

Aumentar la presencia de la compañía mediante la adquisición de pequeñas compañías en áreas de gran crecimiento.

MANTENER LA VICTORIA

Mantenga una búsqueda vigorosa de oportunidades sin descubrir aún para aumentar las ventas.

Mantenga un enfoque vigoroso en el servicio al cliente.

4

PAUL OTELLINI: DENTRO DE INTEL



© Kim Kulish / Corbis.

ESTRATEGA

Cuando el CEO Paul Otellini reveló su plan para reinventar Intel, la compañía obtenía grandes ganancias. Pero Otellini vio que el mercado estaba en proceso de cambio, y para que el crecimiento de los productores de chips continuara, también ellos deberían cambiar. Otellini tomó medidas para transformar la compañía.

En este perfil de principios de 2006 elaborado por Cliff Edwards, aprendemos el audaz plan del CEO Paul Otellini para levantar la marca y reformar la compañía.

PLAN DE ACCIÓN

Debe estar listo para retar y cambiar una "cultura exitosa". Lo que fue innovación en el pasado no refleja los nuevos deseos o necesidades del mercado.

Reevalúe y póngase listo para revisar virtualmente todo el negocio con el objetivo de transformar la compañía.

Actualize la imagen de la compañía, incluye el logo y la campaña, para que el público reciba un mensaje claro y positivo de la marca.

Busque socios que puedan impulsar la estrategia de la organización para que ésta consiga sus metas.

Tenga en cuenta que la mejor tecnología en *marketing* puede vencer a la mejor tecnología.

EL CORAJE PARA LEVANTAR LA MARCA

Andrew S. Grove, el reconocido primer presidente ejecutivo de Intel, ahora consejero senior de la compañía, se acercaba al micrófono en el salón de un hotel cercano a las oficinas de la empresa en Santa Clara, California, para responder a la presentación del nuevo director de *marketing*, Eric B. Kim. Familiarizados todos con la legendaria furia de Grove, muchos de los 300 gerentes presentes en la reunión del año 2005 esperaban tensos un regaño de grandes proporciones. "Nadie sabía qué pensar", recuerda uno de los presentes.

> **JUGADA MAESTRA**
>
> Otellini no esperó a que Intel estuviera en crisis para rediseñar la misión de la compañía. Vio que la demanda de sus microprocesadores, su producto principal, disminuía y probablemente así continuaría, ya que el uso que las personas le daban a la tecnología estaba cambiando.

¿La razón? El plan de Kim, cocinado con el nuevo CEO Otellini, era el gran despegue de la compañía que Grove había construido. Principalmente, lo que proponían Kim y Otellini era levantar la marca de Intel, la quinta más conocida del mundo. Otellini miraba desde la mesa de enfrente mientras Kim declaraba que Intel debía "limpiar las telarañas" y eliminar muchas creaciones de la era de Grove. ¿Intel Inside? Vacíenlo, dijo. ¿La marca Pentium? Estancada. ¿La ampliamente identificada "e" como logo corporativo? Una reliquia.

La voz de barítono de Grove, que se aclaraba con el acento nativo de Hungría, resonaba en el expectante silencio. Pero en lugar de molestarse y regañar, el líder de Intel apoyó los planes de Otellini.

Entendió que esos planes no implicaban un repudio para él, sino que eran el reconocimiento de que los tiempos habían cambiado y de que Intel también debería cambiar. "Quiero decir —comenzó— que este programa me llega como una de las mejores aportaciones para incorporar los valores de Intel, como la toma de riesgos, la disciplina y la orientación a resultados, que he visto aquí. Lo apoyo totalmente."

A pesar de que los ejecutivos le aplaudían con cierto alivio, el momento se recuerda como un cambio histórico de una de las más poderosas compañías de tecnología. Intel dejaba atrás la era de Grove y se dirigía a un territorio sin explorar. Otellini reveló la nueva estrategia y los nuevos productos en 2006, en el show de electrónicos de consumo en Las Vegas.

Parte central en el esfuerzo es el nuevo logo corporativo en más de tres décadas y una inversión de 2 500 millones de dólares en *marketing* y publicidad.

NUEVOS MERCADOS, NUEVOS MODELOS

Los cambios fueron más allá que la marca de la compañía. Al mando de Grove y su sucesor, Craig R. Barret, Intel prosperó concentrándose en microprocesadores para PC. Cuando el dúo centralizó el enfoque de la compañía, enterró a la competencia. Invirtieron millones de dólares en plantas hiperproductivas que podían hacer más procesadores en un día que lo que algunos rivales en un año. Mientras tanto ayudaron a dar vida a la era de la información con chips más poderosos y rápidos.

Otellini quiere desechar el viejo modelo. En lugar de enfocarse en las PC, está llevando a que Intel juegue un importante rol tecnológico en media docena de campos, entre los que se destacan los electrónicos de consumo, la comunicación inalámbrica y los servicios de salud.

Además de enfocarse en microprocesadores, quiere que Intel pueda crear todo tipo de chips y software y mezclarlos en lo que él llama "plataformas". La idea es fortalecer la innovación desde la sala hasta la sala de emergencias. "Esto es lo adecuado para nuestra compañía e incluso para toda la industria", comenta. "Todos nosotros queremos que la tecnología sea más poderosa y a la vez más simple. Que haga cosas por nosotros sin pensarlo."

¿Las razones del cambio? Necesidad absoluta. El crecimiento de la PC está en descenso, mientras que celulares y aparatos "de manos libres" compiten por el lugar número uno en la vida de las personas. Otellini debe renovar Intel o enfrentar una madurez desvencijada. El crecimiento de sus ingresos ha promediado 13% en los tres últimos años, pero los analistas aseguraron que la empresa tendría un crecimiento de sólo 7% en el año 2006, a 42 200 millones de dólares.

Mientras tanto, las ganancias, que súbitamente se han elevado 40% al año, se espera que se eleven un ínfimo 5%, a 9 500 millones de dólares. "Es una carrera para Intel y otras compañías darse cuenta de la rapidez con la que llegará el ingreso de áreas emergentes antes de que los márgenes de PC disminuyan", dice Ragu Gurumurthy, jefe de prácticas en tecnología de la consultora Adventis Corp, con sede en Boston.

JUGADA MAESTRA

En una era donde los clientes son atosigados con mensajes de los medios, las marcas que quieran sobresalir deben tener una identidad clara y distintiva. Como resultado de esta premisa, Otellini renovó el logo de la compañía por primera vez en 30 años, agregó una nueva línea y encabezó un evento llamativo en el show de electrónicos de consumo, con el que inició la campaña de mercadotecnia y publicidad.

AMPLÍA LA CULTURA

Intel ha tratado de entrar a nuevos mercados en el pasado, particularmente bajo las órdenes de Barret. Los trató de manera tangencial, por lo cual nunca permitió que disminuyera el esfuerzo en el proceso central. Nunca más. Otellini, quien se hizo cargo como CEO en 2005, ha reorganizado la compañía de arriba abajo, dándole a la mayoría de los 98 mil empleados nuevos trabajos. Creó unidades de negocios para cada área de producto, incluyendo movilidad y salud digital, y repartió a los expertos en procesos entre ellas. Intel está en equilibrio para lanzar más productos nuevos en 2006 que en toda su historia.

La cultura de Intel también está en pleno proceso de cambio. En la época del carismático Grove, quien fue CEO de 1987 a 1998, y luego presidente hasta el año 2005, la compañía fue un lugar difícil y desordenado. La divisa de Grove era "sólo los paranoicos sobreviven", según la cual los gerentes se comprometían en una "confrontación constructiva", que cualquier externo le hubiera llamado "gritarse entre ellos". Los ingenieros llevaban la voz cantante. Grove y Barret también instituyeron la práctica de distribuir el efectivo a los que hacían PC para hacer publicidad conjunta, lo que para los rivales de Intel parecía un bloqueo de algunos mercados.

Otellini es más diplomático, parte por naturaleza y parte por necesidad. Un hombre de la iniciativa privada, a la mitad de su quinta década, raramente revela que está molesto, y cuando lo hace, es con un ligero gesto en la frente. Su mantra administrativo sostiene: "Elogia en público, critica en privado."

Es también el primer dirigente que no es ingeniero. Estudió economía en la Universidad de San Francisco y se integró a Intel en 1974, directamente desde la Escuela de Negocios de Berkeley. Muchos de los miembros que ha contratado tampoco son el típico empleado de Intel.

JUGADA MAESTRA

Como muchas compañías exitosas, Intel desarrolló una orgullosa cultura corporativa con una férrea forma de pensar y de hacer negocios. Como un reto, Otellini contrató ejecutivos externos a la compañía y los puso en posiciones clave sabiendo que traerían puntos de vista frescos y cuestionarían el *status quo*.

Son desarrolladores de software, sociólogos, etnógrafos, incluso médicos, que ayudan a desarrollar productos. Da particular importancia a la experiencia en *marketing* porque piensa que la única forma en que Intel puede tener éxito en los nuevos mercados es mediante la difusión, de la forma más clara posible, de lo que la tecnología puede hacer por los consumidores.

"Para vender tecnología hoy en día debes hacerlo de una forma mucho más simple", dice Otellini. "No puedes hablar de los bits y los bytes."

NO OSTENTAS, NO HAY GLORIA

Los cambios han provocado algo de angustia entre los empleados. En particular, muchos ingenieros de alto nivel que trabajan en PC sienten que se les ha bajado de su estatus principal. "El grupo de desktop acostumbraba a dirigir la compañía", comenta un exdiseñador de chips, que agrega que ahora algunos ingenieros se sienten sin dirección.

Otros empleados simplemente están incómodos con el nuevo nivel de importancia que se ha otorgado a el *marketing*. "Definitivamente hay personas que son escépticas, que sienten que todo es insignificante, sólo oropel, que si haces buena tecnología, no necesitas mostrarla", dice Genevieve Bell, un etnógrafo que investiga cómo la gente usa la nueva tecnología en los nuevos mercados emergentes como China y la India.

JUGADA MAESTRA

Un cambio en todo lo ancho no puede ser dictado simplemente desde arriba: la administración necesita la aceptación de los empleados. Los directivos de la empresa han deletreado repetidamente la nueva visión, y Otellini ha hecho un esfuerzo por demostrar que le importa mediante visitas a las oficinas y charlas con los trabajadores cuando sus jefes no andan por ahí.

Pero ni Otellini ni Intel se apenan cuando deben ostentar en estos días. Desde su golpe en el show de electrónicos de consumo en 2005, la compañía contrató a la banda de hip-hop Black Eye Peas, con su éxito *Let's get it started*. De antemano, Otellini reveló el nuevo Intel durante la parte clave de su discurso. Comenzó con la nueva presentación de la compañía de 37 años. El anterior logo se cambió por uno actualizado con una espiral alrededor que significa movimiento. Por primera vez desde principios de los años noventa, la compañía agregó una línea en la etiqueta que dice: "Un salto adelante."

Mientras tanto, la famosa marca Pentium se irá desfasando poco a poco. En su lugar entrará una combinación de tres marcas, dos de ellas muy frescas. Viiv [rima como "Alive"(vivo)] es el nombre del nuevo chip para PC domésticas diseñadas para reemplazar su TiVo, su estéreo y potencialmente su TV por cable o por satélite.

Será capaz de descargar películas y juegos, y moverlos por toda la casa. Intel lanzó un set de Notebook PC bajo la marca Centrino, así como un doble chip central, que pondrá a dos procesadores en un fragmento de silicón. La nueva marca "Core" será puesta en productos que no cumplen las especificaciones de Viiv o de las plataformas Centrino. El esfuerzo se realiza para obtener un elevado

soporte. La compañía Apple, que nunca antes había usado chips de Intel, se convirtió en una de las primeras en ofrecer los nuevos chips dobles.

JUGADA MAESTRA

La cultura de Intel ha sido tan dominada por ingenieros (tan hostiles a los especialistas en *marketing*), que Otellini no sólo movió a la mayoría de empleados a nuevos trabajos para que aprendieran nuevas formas de trabajar, sino que mandó a que operasen en equipo, con lo cual obligó a que el *staff* contara con miembros provenientes de diversas carreras, desde medicina hasta *marketing*.

SACÚDASE ANTES DE QUE OCURRA UNA CRISIS

Uno de los pasos clave de Otellini fue contratar a Kim, de Samsung, hace un año, empresa donde dirigió el *marketing* desde 1999 y ayudó a que la marca coreana se convirtiese en global. Pero Otellini no sólo asestó un golpe a la compañía que se ve como principal competidor, sino que al contratar a un externo que reporte directo al CEO por primera vez en la historia de Intel, obtuvo a una persona que jugará el rol del "policía malo" y hará los cambios impopulares cuando sean necesarios. Los empleados refunfuñaron porque consideran que el estilo de Kim es autocrático, pero él no se disculpa: "Le digo a la gente que no sólo hacen silicón. Ellos ayudan a que la vida de las personas mejore y queremos que todo el mundo se entere", comenta.

Esa transformación es una tarea intimidante, especialmente para una compañía que nunca antes ha tenido mucho éxito fuera de la industria de la computación. Las empresas que han tenido éxito al transformarse, como Nissan, Apple y Texas Instruments, por lo general necesitan que se presente una crisis para precipitar el cambio, dice el experto Jay R. Galbraith. Y aunque Intel se enfrenta a una posible disminución, sigue produciendo mil millones de dólares mensuales en ganancias. "El cambio es duro cuando estás en la cima", dice Galbraith. "Es necesario incorporar nuevas personas con nuevas habilidades."

DESARROLLO DEL PRODUCTO ENFOCADO EN EL MERCADO

Los competidores se siguen acercando a los talones de Intel. En 2003, el antiguo rival Advanced Micro Devices lanzó su Optaron y su Athlon de 64 chips, lo cual rebasaba a Intel en su capacidad de operación a la vez que reducía el consumo de energía.

La porción de mercado de AMD se elevó hasta 17.8% el pasado trimestre, arriba del modesto 16.6% de inicios de 2003, y algunos analistas proyectan que continuará ganando participación hasta que Intel saque chips competitivos en 2007. El CEO de AMD, Héctor J. de Ruiz, equipara la posición de Intel con la de los productores estadounidenses de autopartes, que se retuercen por encontrar

innovaciones aun cuando los clientes prefieren a los rivales japoneses. "La gente es suficientemente inteligente para elegir la calidad cuando se le da la opción, y llamarle a algo plataforma no garantiza calidad", comenta Ruiz.

En el mercado de los celulares, Texas Instruments y Qualcom se han mantenido firmes ante la incursión de Intel. En una oportunidad, el vicepresidente ejecutivo de Intel, Sean M. Maloney, llegó con zapatos para la nieve a una junta de ventas para ilustrar lo trabajoso de su andar. En 2006, AMD y TI planean sacar sus propias plataformas de chips, encaminadas a capturar algunas empresas como hogares digitales.

JUGADA MAESTRA

Si un líder quiere alterar el ADN de la compañía, o sólo alguna de sus prácticas, entonces no debe haber vacas sagradas. Por ello, Intel está reevaluando incluso su alianza con Microsoft, cuestionándose si continuará usando el sistema operativo Windows en sus máquinas Viiv.

Todo ello significa que Otellini ha sacudido las cosas en la compañía. Además de la reorganización, está haciendo grandes cambios en la manera de que los productos se desarrollan. Mientras que en el pasado los ingenieros trabajaban en chips más rápidos y dejaban que los especialistas en *marketing* los vendieran, ahora hay equipos de personas con habilidades diversas. Los ingenieros que diseñan los chips, y desarrolladores de software y especialistas del mercado trabajan juntos para obtener productos irresistibles.

Un ejemplo de esta nueva perspectiva es Bern Shen, un médico que practicó medicina interna durante 15 años, entró a Intel hace tres meses para ayudar a desarrollar tecnologías para la salud digital. Trabaja con los etnógrafos para descubrir qué tecnologías ayudarán a vigilar signos vitales de personas mayores o el seguimiento de dietas para pacientes con Alzheimer. "El hecho de que me hayan contratado es una muestra del nuevo Intel", afirma.

Otellini está convencido de que esa colaboración llevará a la empresa a mayores innovaciones que serán un parteaguas de su historia. Se imagina el día en que la gente utilice laptops Centrino para ver TV en el metro o que los niños descarguen *El Hombre Araña 3* en su aparato de Home Theater el mismo día del estreno mundial. El trabajo de Shen podría llevar a Intel a que las personas mayores vivan en sus casas porque sus signos vitales estarán enlazados con los médicos varias veces al día. "Éste es el modelo adecuado", dice Otellini. "Ahora sólo es cuestión de echarlo a andar."

LA VISIÓN DE IMPULSAR PERSPECTIVAS DE INNOVACIÓN

Si el mundo acepta las ideas de Otellini, industrias desde Hollywood hasta el cuidado de la salud podrían cambiar de arriba abajo. La industria de los medios y el entretenimiento estaría forzada a replantear sus modelos. El sector salud

JUGADA MAESTRA

Crear productos innovadores requiere de voluntad para utilizar tácticas poco ortodoxas que hagan evolucionar los gustos del cliente. Por ejemplo, por primera vez en la historia, Intel está contratando etnógrafos para estudiar cómo las personas usan sus productos y los de sus rivales.

se podría transformar con médicos que dan consulta a sus pacientes vía remota. "El aspecto más importante en Intel es que tuvieron la visión", dice Russ Bodoff, director ejecutivo del Centro para el Servicio de las Tecnologías de Edad Avanzada, una organización que agrupa a 400 compañías, hospitales y universidades. "Están impulsando muchas innovaciones en áreas relacionadas con la demencia, cuidado del Alzheimer y el mal de Parkinson."

El mayor objetivo: proveer a los fabricantes de todo tipo, desde laptops y PC hasta celulares y hospitales, de paquetes completos de chips y software. La plantilla es Centrino.

Cuando Otellini dirigía la planeación de los productos en el corazón del negocio de las PC de 1998 a 2002, decidió que en lugar de lanzar otro procesador lo unificaría con una tecnología inalámbrica para internet, relativamente nueva, llamada Wi-Fi. La combinación provocó que fuera fácil para las personas conectarse a la red desde aeropuertos o cafeterías. Respaldado por una campaña inicial de 300 millones de dólares, las computadoras Centrino se convirtieron en un éxito al instante, con lo cual revitalizaron el mercado de PC y persuadieron a los consumidores de no adquirir estos productos con grandes márgenes.

JUGADA MAESTRA

Para tener éxito en una economía tan competida, aun los gigantes deben estar preparados para convertirse en humildes colaboradores. Intel se está asociando con grandes jugadores de Hollywood y de servicios musicales, así como Apple, una compañía que alguna vez rechazó Intel.

CAMBIA EL MOTOR A MITAD DEL VUELO

De todas formas, el primer éxito de Intel en la diversificación sólo cubre la mitad de la distancia hasta el mercado central de las PC. ¿Será capaz de hacerlo bien en otras áreas? Consideren a Viiv. En el mercado de electrónicos de consumo, donde se van a posicionar estos aparatos como un DVD todo incluido, consola, TiVo, música y juegos, la empresa tiene muchos competidores de renombre. Mientras tanto, nuevos rivales han aparecido en el horizonte. Sony, con Play Station, se enfoca en ofrecer juegos, películas y música en el aparato que utiliza chips de IBM. Empresas de cable y satélite, como Comcast y Direct TV, agregan más contenidos y servicios a sus programaciones, como contratación de shows en TV o radio satelital.

La necesidad de arrancar frutos del racimo de la actividad competitiva es la razón por la cual Otellini y Kim han levantado sus marcas a nuevas alturas. Pero para una compañía enorme como Intel, será difícil. "En muchas formas es como cambiar el motor del avión cuando está en pleno uelo", dice Russ Meyer, director de estrategias de la consultoría en marcas Candor Associates. Las compañías no sólo deben tratar de diferenciarse de los competidores, sino alinearse internamente para asegurar que el mismo mensaje sea claro para todos los empleados. Para una marca con los ingredientes de Intel, con productos que actualmente los clientes no pueden comprar en tiendas de autoservicio como Best Buy o Wal-Mart, el truco radica en convencer a los consumidores del valor de usar sus productos.

Con ese objetivo en mente, el equipo de Hogar Digital de Otellini ha concretado algunos de los mayores contratos hasta la fecha, con jugadores de Hollywood y servicios musicales para seducir a consumidores y clientes de que usen la plataforma Viiv. Los cientos de millones que repartirán para el *marketing* de Viiv tiene a la expectativa a socios como Sony y Philips. Parece que están realmente impresionados con la nueva actitud del Intel de Otellini.

"He visto mayor flexibilidad, una mayor apertura que hace años", dice el vicepresidente de Sony, Mike Abary, quien dirige el negocio de las PC Vaio. "Se dieron cuenta de que los tiempos están cambiando, y que no poseen todas las respuestas. Así que ha sido un trabajo en colaboración con ellos."

Otellini también ha transitado grandes distancias para vencer al maestro Steve Jobs. Es algo verdaderamente reversible. Por años, Grove y Barret trataron a Apple como una compañía nicho cuyos productos tenían una forma elegante, pero no eran funcionales para las computadoras con chips de Intel. Incluso Otellini pensó en cortejar a ambos casi desde el principio. En 2005, un mes después de asumir el cargo, las dos compañías anunciaron que Apple empezaría a entregar Mac's y otros productos con el chip de Intel en el año 2006. Otellini se concentra en utilizar la relación con Apple para forzar a los productores de PC a que aumenten sus innovaciones. "Siempre ha existido un líder en diseño", comenta. "A medida que alguno de nuestros productos menores empiece a tomar ventaja, ese factor mejorará significativamente. Pienso que ayudará a manejar una tendencia hacia lo más pequeño, barato y fresco."

La influencia de Jobs se extiende mucho más allá. Ante la urgencia de Otellini, el pensamiento común de "Piensa diferente" empieza a echar raíces en Intel. Al parecer, los dos presidentes están desarrollando una amistad real. Personal de Intel dice que hablan de forma regular, y cuando el príncipe Carlos y su esposa Camila visitaron Silicon Valley a finales de 2005, Jobs y Otelline estuvieron juntos todo el tiempo, codeándose con la realeza.

La relación con Apple podría crear tensión con dos antiguos socios en el negocio de las PC, Dell y Microsoft. Dell ha sido uno de los clientes más leales de Intel; es el mayor productor de PC que no ha incluido cajas con chips de AMD. Por ello, si Intel le otorga un gran respaldo a Apple en el negocio de las PC, estimularía a Dell a iniciar negocios con AMD. Dell va por más negocio de consumo, el territorio principal de Apple. Por ello, a finales de 2005 introdujo una mayor línea XPS y planea producir PC del modelo Viiv.

Además, los ejecutivos de Intel parecen reducir, alguna vez, sus lazos de hierro con Microsoft. En el comienzo, los productores de PC tenían que usar el sistema de Centro de edición de medios de Microsoft para obtener la marca Viiv, con los correspondientes dólares en *marketing* para Intel.

Pero Intel dice que esto quizá no continúe, lo que abre la puerta a las máquinas Viiv con el sistema operativo Linux o Apple. En realidad, Kim espera que algunos productores de PC embarquen cajas de Viiv sin el Windows. Otra relación de amigos en la marcha de Intel en nuevos mercados es la que ha establecido con Google.

Otellini se unió al consejo de la compañía de búsquedas en 2004 y ha encontrado algunas áreas de interés común. Por un detalle, Otellini aprendió que la cuenta de energía de Google para sus servidores excedía el costo del equipo (con 100 mil servidores la cuenta llega a 50 millones de dólares al año). Esta cantidad urgió a Otellini a explorar prospectos de chips con mayor eficiencia en energía.

Intel anunció que para vaciaría su antigua arquitectura en favor de chips con menor gasto de energía.

Las dos compañías también han mostrado interés en la banda ancha inalámbrica. Google está explorando la posibilidad de establecer sitios con Wi-Fi sin cargo en San Francisco y otras ciudades. Equilibrar la cuenta para el acceso a la red tendría sentido para Google, ya que le permitiría a la compañía ofrecer aditamentos digitales para los navegadores de la web que utilizan el servicio. Intel se vería beneficiada porque el Wi-Fi sin costo incrementaría las ventas de las laptops Centrino. Los ejecutivos de Google también han dicho que están interesados en WiMax, otra tecnología inalámbrica respaldada por Intel que planea incrustar WiMax, que es similar al Wi-Fi, pero trabaja a mayor distancia, en los chips de la PC a finales de 2006.

PONGA ATENCIÓN A LOS CAMBIOS INTERNOS

Para reforzar el empuje, Otellini intenta reclutar más ejecutivos externos. En 2005, Maloney contrató a un veterano de Nokia, Steven Gray, como miembro clave del equipo de celulares. Y Maloney está volteando más a menudo hacia Sam Arditi, vicepresidente de Intel, un veterano de la industria de celulares con experiencia en chips para radio y procesadores, ingredientes importantes para los handsets.

El resultado: lazos más cercanos con Nokia y Samsung, que colaboran con Intel en WinMax. En septiembre de 2005 Maloney anunció un acuerdo con Research Motion Inc., que la convirtió en la primera gran compañía en usar la plataforma celular de Intel para radio, procesadores y memoria. "La relación será muy importante para RMI", comenta el CEO Jim Basillie.

Por todo eso, los cambios internos de Otellini quizá sean más intimidantes que los externos. Por una razón, el desarrollo de chips sigue arrojando una gran sombra. Durante el tiempo de Barret y Grove, quien no producía para el negocio central era considerado ciudadano de segunda clase. Barret describía el problema como semejante al arbusto creosote, una larga planta del desierto que escurre un aceite venenoso, que mata a la vegetación que quiere crecer alrededor.

Los microprocesadores dominaban la estrategia de la compañía, dice, y los otros negocios no podían brotar alrededor. Ésa fue una de las razones por las que Otellini reorganizó la compañía en áreas de producción.

La sacudida no ha ayudado a la moral de la empresa. Especialmente golpeados resultaron los equipos de ingeniería de California y Texas, que estaban trabajando sobre Pentium 4 hasta que Otellini canceló el proyecto. Algunos especialistas renunciaron para irse a AMD o TI. Para reducir los problemas, Otellini ha visitado esos centros para hablar con los ingenieros y empleados, sin que estén presentes sus gerentes.

"Mucho de lo que escuchó, sin duda, fue frustración", dice un ingeniero. "Pero aprecias el hecho de que escuche." Todo ese desgaste de Intel promedió 4% en 2005, una media entre la industria tecnológica.

Recortes al crecimiento de los vendedores, como los de Kim, continúan. Comenta Schmuel "Mooly" Eden, un ingeniero israelí que ayudó a encabezar el lanzamiento de Centrino y ahora dirige el departamento de *marketing* de Mobil: "Sólo estás un año en *marketing* y ya tienes el cerebro dañado."

Como Intel se prepara para su gran explosión en el lanzamiento de productos, no hay duda que el manto de liderazgo ha cambiado. Por primera vez, este año Otellini hará una revisión del desempeño de Grove. En su rol de consejero, Grove se sienta en juntas importantes, particularmente en salud digital, y emite sus comentarios. Al preguntarle sobre los prospectos que critican la leyenda de la compañía, Otellini sólo se ríe. Revisar a Grove será pan comido comparado con el reto de rehacer al mayor productor de chips del mundo.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

LOS PROBLEMAS

Vender el cambio de manera amplia a los empleados cuando la compañía todavía es líder del mercado.

Generar productos nuevos e innovadores que revolucionen la industria y que sean útiles para los consumidores.

Mantenerse al frente en las tendencias cambiantes en tecnología para encarar a la competencia.

LA SOLUCIÓN

Articular y explicar la nueva misión al *staff* y atender los problemas de ánimo escuchando las preocupaciones.

Contratar a externos que traigan nuevas habilidades y desafíen a los empleados a pensar y trabajar diferente.

Revigorizar la cultura moviendo a empleados antiguos a nuevas funciones, obligándolos a hacer equipo con personas con diferentes tipos de experiencias.

Elevar la percepción que el público tenga de la marca, invirtiendo en una buena y energizada campaña de *marketing*.

MANTENER LA VICTORIA

Escudriñar la efectividad de las prácticas de negocios y estar dispuesto a deshacerse de las viejas tradiciones, hará que la compañía se mueva hacia adelante.

5

HANS STRABERG: LIMPIEZA EN ELECTROLUX



© Cortesía de *BusinessWeek.*

ESTRATEGA

Desde que Hans Straberg se convirtió en CEO de Electrolux en 2002, las ventas anuales se han elevado. Lo logró mediante la promoción de novedosos sistemas de investigación y desarrollo y la imposición de fuertes medidas de control de costos.

Este perfil de Hans Straberg, elaborado por Ariane Sains y Stanley Reed con Michael Arndt, destaca la importancia de la investigación y el desarrollo.

PLAN DE ACCIÓN

Expande las herramientas de investigaciones de consumidores e intenta aplicar más técnicas innovadoras.

Permite que los miembros del *staff* con diferente experiencia colaboren para derribar las barreras entre departamentos.

Enfócate en la visión de la marca, creando productos no sólo bien presentados, sino que sean funcionales y fáciles de usar.

Enfócate en investigación y desarrollo de las necesidades de los consumidores. Las innovaciones van a la deriva a menos de que satisfagan los deseos del mercado.

JUGADA MAESTRA

Para entender mejor lo que quieren los clientes, las compañías no sólo deben invertir más dinero en investigación, sino hacerlo de manera diferente.
En lugar de utilizar las herramientas tradicionales como grupos focales, en la actualidad Electrolux envía investigadores a las casas de los clientes para observar cómo utilizan los productos para el hogar y los entrevistan para saber cómo estos aparatos pueden ser de mayor ayuda.

INNOVADORA INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR

Nunca conocerán a Catherine, Anna, María o Monica, pero el futuro éxito de esta compañía sueca depende de lo que piensen estas cuatro mujeres.

Catherine, por ejemplo, es una mujer profesional categoría "A", perfeccionista en casa y que adora la idea de simplemente deslizar la canasta de ropa sucia en la máquina lavadora, en lugar de levantarla y colocar prenda por prenda. Para ella, la producción ha entrado a un periodo de rápida aceleración.

¿Quién es Catherine y quiénes son esas otras mujeres? En realidad, no existen. Ellas componen una muestra de una profunda entrevista efectuada a casi 160 mil consumidoras alrededor del mundo. Para adivinar las necesidades de estas consumidoras, 53 empleados de Electrolux, entre ellos diseñadores, ingenieros y especialistas en *marketing* pertenecientes a varios negocios, se reunieron en Estocolmo para llevar a cabo una semana completa de lluvia de ideas. El equipo de Catherine empezó por cortar fotos de un montón de revistas y pegarlas en pizarrones. Junto a la foto de una mujer bien vestida, escribieron algunos atributos de Catherine: decidida, ocupada y un poco abrumada.

Con la ayuda de estos caracteres, los ingenieros y diseñadores de Elecrolux tratan de encontrar los elementos que necesitan para desarrollar el siguiente lote de productos "sensación". Es una nueva forma de hacer las cosas, así como es nueva para la compañía.

Cuando Straberg tomó las riendas en 2002, el segundo productor de aparatos para el hogar, Whirpool Corp., enfrentaba un alza de costos en espiral, y sus productos para mercados medianos perdían terreno ante los más baratos de Asia y el este de Europa. La competencia en Estados Unidos, donde lleva a cabo 40% de sus ventas, era terrible. El inventario de la compañía pisaba el agua.

SINERGIA EN ACCIÓN

Straberg no tuvo otra opción más que hacer algo radical. Empezó a cerrar plantas en el oeste de Europa y de Estados Unidos, y cambiar el trabajo a lugares de bajo costo como Asia y el este de Europa. También está reestructurando la división

de productos. Pero estas medidas no son un maquillaje corporativo común. Está destruyendo las barreras entre los departamentos, forzando a que sus diseñadores, ingenieros y especialistas en *marketing* trabajen juntos para producir nuevos productos.

Para acelerar la transición ha contratado a ejecutivos de compañías tradicionalmente innovadoras como Procter & Gamble y PepsiCo.

Por ejemplo, en aquella sesión en Estocolmo, la líder del grupo, Kim Scott, era una reciente reclutada de P&G. Ella urge a todo el mundo a "pensar como Catherine". En el cuarto se escucha el ruido de las discusiones. Se redefinen ideas y se dibujan bosquejos. El grupo se enfoca en tres conceptos: Breeze, vaporizador quitamanchas de telas, un centro de planchado, similar a las prensas para pantalones, pero para playeras, e Ease, la lavadora que guarda la canasta de ropa dentro de su tambor.

La mitad del grupo se apura para ir a la sección de máquinas para ver un diseño de Breeze, mientras el resto se queda en la planta alta para diseñar un plan de *marketing*. Durante la siguiente hora, el diseñador Lennart Johansson esculpe y lija un pedazo de poliuterano hasta que el dispositivo parece una combinación de un desarmador eléctrico y una aspiradora de mano. Los diseñadores quieren que Breeze sea más pequeña, pero el ingeniero Giuseppe Frucco señala que dejaría muy poco espacio para una estación de carga para la unidad de 1 500 watts.

Para veteranos de la compañía como Frucco, quien trabaja para Electrolux en el centro de investigación y desarrollo en Porcia, Italia, este grupo de dinámico pensamiento es un cambio refrescante: "No estábamos acostumbrados a crear nuevos productos en conjunto", comenta.

JUGADA MAESTRA

Para desarrollar productos de manera más rápida, las compañías necesitan fomentar el trabajo en equipo entre departamentos. Los diseñadores, ingenieros y especialistas de *marketing* de Electrolux, por ejemplo, se reúnen para soñar nuevos productos. El resultado: están más dispuestos a descubrir errores en una etapa temprana, lo cual le ahorra tiempo y dinero a la compañía.

"A los diseñadores se les ocurre algo y luego nos dicen que lo construyamos." Esta nueva forma de comportamiento ahorra tiempo y dinero, pues evita la aparición de defectos técnicos que pueden aparecer en los nuevos modelos que van de la mesa de diseño a la fábrica.

Para apoyar esta inercia innovativa, Straberg ha aumentado el gasto en investigación y desarrollo de 0.8% de las ventas a 1.2% y se está enfocando en un 2% final.

JUGADA MAESTRA

Cuando una organización quiere hacer grandes cambios rápidamente, ubicar a extraños en roles de liderazgo claves puede ayudar al proceso. Straberg contrató a ejecutivos con logros probados en empresas de bienes de consumo como Procter & Gamble

Lo que tiene en la mira son productos de alta calidad que los consumidores estén dispuestos a pagar: artículos llamativos y contenidos inteligentes que todos puedan entender sin que deban leer un grueso manual. "Los consumidores están preparados para pagar por buenos diseños y buen desempeño", comenta.

Electrolux no es el único productor que está innovando. En 1999, WHirpool Corp. lanzó un programa que permite a sus 68 mil empleados contribuir con ideas para producir nuevos productos.

DISEÑOS ATRACTIVOS

Pocas compañías se han quitado la etiqueta de ofertas "de moda" que caracteriza a Electrolux. Un éxito es el bastón inalámbrico de la aspiradora de mano (conocido como Pronto, en Estados Unidos). Disponible en una serie de colores metálicos con un diseño ergonómico redondo, es la cenicienta de las aspiradoras. Demasiado atractivo para guardarse en el armario de las escobas, grita porque lo muestre en su cocina. En Europa, absorbe 50% del mercado de aspiradoras para limpieza, un golpe exitoso de un producto que apenas lleva en el mercado dos años. La marca Pronto también está "limpiando" en Estados Unidos. Stacy Silo, una compradora de la tienda Best Buy, dice que es uno de los productos que se venden mejor a pesar de su precio de 100 dólares, el doble de otros modelos similares. "Lo mejor es el diseño", comenta Silo. "Eso permite que la gente se pare y lo mire."

Straberg, quien pasó décadas dirigiendo las operaciones de Electrolux en Estados Unidos, está elaborando estos nuevos productos al mismo tiempo que deja herramientas tradicionales de investigación de clientes. La compañía confía cada vez menos en grupos focales; es decir, ahora prefiere entrevistar personas en sus casas, donde pueden filmarlas usando la aspiradora o echando ropa a la lavadora. "Los consumidores piensan que saben lo que quieren, pero frecuentemente tienen problemas para articularlo", dice Henrik Otto, vicepresidente

JUGADA MAESTRA

El reto de la mayoría de los líderes es encontrar formas de moderar costos sin sacrificar calidad. La estrategia de Straberg era reducir los gastos de manufactura. Al ver que los productos baratos gradualmente iban desplazando a los de mercado medio, Straberg cerró plantas en el oeste de Europa y Estados Unidos, dirigiendo el trabajo a Asia y el este de Europa.

senior de diseño global, a quien Straberg atrajo de la armadora Volvo. "Pero cuando los observamos les podemos preguntar por qué lo hacen de esa forma. Podemos cambiar el producto y resolver sus problemas."

La nueva perspectiva ya ha producido resultados. Después de caer los dos años anteriores, las ventas anuales se elevaron 8%, a 16 500 millones de dólares en 2005. El ingreso operativo dio un salto de 42% en el cuarto trimestre de 2005, comparado con el año anterior, aunque creció menos de 2%, a 881 millones de dólares por todo el año. Johan Hjertonsson, director del programa de innovación para el consumidor, sostiene que la cantidad de lanzamientos de productos se ha duplicado. Y el número de unidades de venta que resulta aumenta 50% en todas las introducciones, de 25% previo. ¿Lo almacenado? Arriba de un tercio de lo que se tenía el año pasado. Catherina estaría complacida.

JUGADA MAESTRA

Las compañías que valoran la creatividad y el ingenio entienden que las ideas no sólo vienen de arriba. Whirpool, el productor más grande del mundo de aparatos para el hogar, estimula a sus 68 mil empleados para que contribuyan con ideas para nuevos diseños.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crecer cuando los costos están en ascenso y la competencia se debilita debido a las ventas de la compañía.

Encontrar una forma de desarrollar excelentes productos por los cuales los consumidores estén dispuestos a pagar más.

LA SOLUCIÓN

Tomar acciones que reduzcan los gastos sin entorpecer el objetivo a largo plazo de la compañía de producir excelentes productos.

Elaborar nuevas formas de conducir la investigación de consumidores.

Reunir empleados con diferentes habilidades para las sesiones de lluvia de ideas.

MANTENER LA VICTORIA

Mantén la mira en la invención y la calidad para que la compañía continúe alcanzando sus metas.

6

LOS HERMANOS ALBRECHT: EL DESAFÍO DE ALDI Y TRADER JOE'S A WAL-MART


Karl Albrecht


Theo Albrecht

ESTRATEGA

En la era de las súpertiendas, Karl y Theo Albrecht persiguen una estrategia contraria al sentido común ofreciendo productos seleccionados con grandes descuentos.

Este capítulo combina una historia de portada de Aldi, elaborada por Jack Ewin, con una historia de Joe, "el vendedor", de Larry Amstrong.

PLAN DE ACCIÓN

Rechace la filosofía de que más grande es mejor y mantenga sus costos bajos vendiendo menos artículos.

Encuentre maneras de reducir los gastos en todas las áreas, desde los productos que la compañía almacena hasta los que se venden.

Mantenga el control de la calidad vendiendo de manera principal importantes marcas de la tienda.

MÁS NO SIEMPRE ES MEJOR

La estrategia de los hermanos Albretch se lleva a cabo en dos frentes: su cadena de comida especializada en Estados Unidos y en sus supermercados alemanes. Debido a que han diseminado su imperio por todo el mundo, Aldi es una de las tiendas más grandes del orbe.

A primera vista, las tiendas del Grupo Aldi en Alemania no se parecen a una plataforma para conquistar al mundo. Frascos con espárragos y latas de sardinas se asoman entre cajas apiladas en una base. La fila de las cajas registradoras tienen a diez personas en espera, y el rango de producto hace recordar a Berlín del Este, alrededor de 1975. Dos marcas de papel higiénico. Una marca de pepinillos. Pero los precios son encantadores, exageradamente bajos. Tres pizzas congeladas por 3.24 dólares. Una botella decente de cabernet: 2.36. ¿Qué tal un impermeable por 21 dólares?

Alemania quizá sea la tierra de los 100 mil "yates de tierra" Mercedes-Benz, pero también es tierra de altibajos económicos donde menos de una quinta parte de la población tiene un ingreso discrecional de 375 dólares al mes, donde los *altos burgueses* disponen de un auto de lujo pero escatimando productos de primera necesidad.

Por lo tanto, las tiendas Aldi no sólo se encuentran en vecindarios de clase trabajadora sino en comunidades ricas como Bad Homburg, un suburbio de Francfort, donde el estacionamiento está repleto de Mercedes y BMW. Un libro de recetas de cocina para devotos que utiliza ingredientes de Aldi ha vendido un millón de copias, y hay una guía para conocedores de los vinos de Aldi, cuyos precios, por lo general, no superan unos cuantos dólares la botella. Una reciente encuesta de la investigadora GfK encontró que Aldi es la tercera marca corporativa más respetada en Alemania, detrás de la electrónica Siemens y la BMW, y por arriba de Mercedes Benz.

Un sorprendente 89% de alemanes compran en Aldi por lo menos una vez al año, de acuerdo con GfK. Eso ha hecho que el fundador Karl Albrecht sea el decimotercer hombre más rico del mundo, con una fortuna estimada en 23 mil millones de dólares, según la revista *Forbes*. Aldi, que es una contracción de "Albrecht-Discount", es "un culto enorme", dice Matthias Kover, un residente de Colonia que mantiene un sitio de internet para devotos.

JUGADA MAESTRA

Los hermanos Albrecht entienden que los consumidores prefieren ahorro a diversidad de elección. Aunque una típica tienda vende 20 mil productos, Aldi vende sólo 700 a precios bajos. Mantener bajo su inventario le ayuda a la empresa a mantener sus embarques y manejar bajos costos, lo que se convierte en precios bajos.

MENOS ELECCIÓN CON MÁS AHORRO

Aldi es el competidor europeo más cercano a Wal-Mart. Como el gigante de Arkansas, Aldi produce sorprendentes márgenes, tiene una gran influencia en el mercado y su crecimiento parece imparable. Además, luce un incremento de ventas estimado de 8% al año desde 1998.

Se enfoca impecablemente en la eficiencia, igualando o venciendo a Wal-Mart en su capacidad para reducir costos. Aldi, una empresa privada de la vieja escuela alemana, financia su expansión con efectivo para no contraer deuda, evita completamente la publicidad y se mueve calladamente en nuevos mercados antes de que lo note la competencia.

JUGADA MAESTRA

Ambas tiendas, Aldi y Trader Joe's, han encontrado el éxito a pesar de que no venden grandes marcas, pues desarrollan y comercializan principalmente sus propios productos. Esta estrategia les permite a las dos cadenas mantener su control de calidad y ofrecer precios bajos.

Este comportamiento le ha permitido a la tienda de Essen convertirse en una de los mayores negocios, con 37 mil millones de dólares en ventas, una fracción de los 245 mil millones de Wal-Mart, pero suficiente para darle una partición de mercado de 3.5% en Europa contra 6.8% del líder del mercado, Carrefour, de acuerdo con la empresa M+M Planet Retail, de Bruselas.

Aun la poderosa Wal-Mart ha sufrido contra Aldi en Alemania. Wal-Mart tiene otros problemas en esa región, como la falta de lugares para instalar sus gigantescas tiendas. Pero un gran obstáculo es que Aldi y otras tiendas de descuento tienen compradores asiduos atraídos por sus precios bajos. "Aldi estaba haciendo lo mismo que antes de que Wal-Mart llegara", dice Frank Pietersen, un analista minorista para KPMG de Colonia.

La cadena de descuentos tiene el mismo tipo de efecto de Wal-Mart en la economía alemana. El 8 de marzo, la principal asociación de tiendas minoristas emitió un reporte en el cual culpa a Aldi y a otras tiendas de "descuentos duros" de la ruina de 35 mil pequeños establecimientos durante el año pasado. El mismo día, productores lecheros de Bavaria cercaron tiendas de Aldi, a la que culparon por un desplome ruin de 15% en los precios de la leche desde el año 2001. Aldi debe tener cuidado y tratar de evitar que esas críticas empañen su reputación entre los consumidores alemanes.

¿Qué sigue? Aldi muestra señales de acelerar el paso de su expansión sobre territorio de Wal-Mart. La empresa abrió su primera tienda en Estados Unidos, en Iowa, en 1976, y tiene ventas de 4 800 millones de dólares en ese país, de acuerdo con M+M. Por su parte, Trader Joe's, una tienda propiedad de un fideicomiso familiar que el cofundador de Aldi, Theo Albrecht, creó para sus hijos, se ha

convertido en la sensación de los minoristas de Estados Unidos, pues ha extendido el concepto de Aldi y cuenta con productos exclusivos como vino y mantequilla de anacardo.

NO TE APRESURES, INVESTIGA PRIMERO

Aldi se enfoca ahora en abrir 40 tiendas anualmente hasta el año 2010, hasta lograr un total en Estados Unidos de 1 000 establecimientos. Está comprando sitios a los minoristas que han sido pisoteados por Wal-Mart. "Una característica atípica de debilidad de Wal-Mart es no reconocer qué tan formidable enemigo es Aldi", advierte Burt P. Flickinger III, de la firma neoyorquina Strategic Resource Group, un consultor de tiendas minoristas. El mismo analista espera que Aldi capture, como mucho, 2% del mercado de tiendas al final de la década, arriba del 0.65% que tiene ahora. Comenta el vocero de Wal-Mart, Hill Wertz: "Por cierto, reconocemos a Aldi como un competidor difícil."

¿Se apoderará Aldi del mundo? Está claro que va en esa dirección, pues se anuncia en la web para contratar trabajadores y localizar tiendas en lugares tan diferentes como Irlanda y Australia. "Uno de los principios de Aldi es no apresurarse para hacer las cosas, sino primero construir cimientos sólidos. Una vez que los tienen, se mueven rápidamente", dice Dieter Brands, un exejecutivo que publicó el libro *The 11 Secrets of Aldi Success*.

Aldi está conformada por dos grupos minoristas asociados controlados por los hermanos Karl y Theo Albrecht, ambos en los 80 años de edad, y es la tienda minorista de Europa con mayores descuentos denominados "descuentos duros", término para el negocio que reduce aún más los precios. Este tipo de tiendas ha duplicado su porción de mercado en Europa en la década pasada, hasta llegar a 9.5% de acuerdo con AC Nielsen. "Han llegado y van a cambiar el paisaje de las tiendas minoristas para bien", dice Volker Kotch, analista de la firma M+M de Francfort.

Aldi aplica una simple pero devastadora estrategia. Una típica tienda tiene sólo 700 productos, comparado con los 20 mil de las tiendas tradicionales o con los 150 mil que exhibe el Supercentro Wal-Mart.

Marcas establecidas como Nestlé, Nivea o Persil son irrelevantes en Aldi. Casi todo en los anaqueles es marca propia en las tiendas de Europa, como la pasta de dientes Frisco Dent (un tubo familiar cuesta 61 centavos de dólar) o el jugo de naranja Río

JUGADA MAESTRA

Una compañía que está empeñada en expandirse se enfrenta al peligro de sobreextenderse. Los Albrecht minimizan el riesgo, pues financian nuevas tiendas en efectivo y se mueven silenciosamente hacia nuevos mercados. Debido a que no recurren a la publicidad, las tiendas han podido establecerse antes de que los rivales se den cuenta.

D'Oro (74 centavos de dólar el litro). La alineación de Aldi parece estar venciendo incluso dentro de los consumidores estadounidenses.

"No son las marcas a las que estoy acostumbrado pero son buenas. Nestlé no tiene nada como esto", dice la maestra retirada Silvia Randall, quien sostiene un paquete de LaMissa, mezcla caliente de cocoa, en un Aldi en Smyrna, Georgia.

LA SIMPLICIDAD CUENTA

Debido a que vende pocos productos, Aldi puede ejercer un mayor control sobre la calidad y el precio. La selección limitada simplifica los embarques y el manejo. Los consultores McKinsey & Co. encontraron que los compradores percibían pequeñas diferencias en calidad, clasificación o servicio en Aldi con respecto a otras tiendas minoristas, pero clasificaron mejor a Aldi con respeto a precios. "Tenemos mucho respeto por la calidad de Aldi", dice Wolfgang Gutberlet, CEO de Fulda, compañía alemana que opera cerca de 300 tiendas de comida en el oeste de Alemania.

ENFOQUE EN LA CALIDAD CON MENOR PRECIO

La concentración fanática en el costo tiene sus dividendos. En algunas regiones de Alemania el margen de operación de Aldi es tan alto como de 9.3%, según McKinsey. "Aldi aplica la fórmula de minorista a los elementos más básicos", dice Neil Z. Stern, asociado senior de la firma de consultoría para minoristas con base en Chicago, McMillan/Doolittle LLP, que también cree que es más eficiente que Wal-Mart. Un conocedor estima que las ganancias antes de impuesto ascienden a 1 500 millones de dólares.

La fórmula de Aldi es más el resultado de la necesidad que de la brillantez. Cuando Karl y Theo Albrecht regresaron de los campos aliados en la Segunda Guerra Mundial, los residentes en la ciudad bombardeada de Essen sólo querían los productos que iban a necesitar al día siguiente, al mejor precio. Por ello, los hermanos restringieron sus existencias a unos cientos de artículos y les dieron seguimiento en forma cuidadosa. "Nuestro negocio se maneja sólo con el objetivo de tener el precio más bajo", comentó Karl en una rara aparición pública en 1975. Los hermanos han evitado los reflectores desde 1971, cuando Theo fue secuestrado por 17 días. Lo soltaron luego de pagar cuatro millones de dólares de rescate, después de negociar para que los secuestradores bajaran el precio, de acuerdo con reportes de la policía.

JUGADA MAESTRA

Como todos los grandes especialistas en *marketing*, los hermanos Albrecht comprenden a sus clientes. Mientras que Aldi satisface a los buscadores de ofertas, Trader Joe's se dirige a compradores con gustos más refinados. Por ello, los productos de TJ no incluyen artículos con ingredientes modificados genéticamente e incluso su mantequilla de cacahuate es orgánica.

La frugalidad permanece como una obsesión. Theo apaga la luz cuando entra a un cuarto donde hay suficiente luz natural, de acuerdo con Brandes. Va al trabajo todos los días, mientras que Karl ha dejado la administración diaria en manos de profesionales. Brandes dice que poco va a cambiar cuando se vayan los Albrecht: la propiedad ha sido transferida a un fideicomiso para evitar disputas entre ellos.

¿Aldi será un éxito alemán para exportar como lo es BMW? En Europa los minoristas están sintiendo el calor. El neerlandés Albert Heijn redujo el precio a 2 000 productos el año pasado para tratar de competir exitosamente con las tiendas de mayor descuento. Incluso AC Nielsen vende un perfil de asesoramiento de riesgo para ayudar a los minoristas a saber cuándo un producto de Aldi amenaza sus ventas. Sin embargo, tiendas extranjeras han tenido mucho tiempo para prepararse y enfrentar a la empresa de los hermanos Albrecht. En Inglaterra, Aldi tiene 1% del mercado de supermercados después de 14 años de haber abierto su primera tienda. Tesco PLC ha defendido su porción del mercado con sus marcas de bajo precio. Otra tienda de descuento, Lidl, está por arriba de Aldi en Francia e Inglaterra y se está moviendo por el este de Europa, donde los hermanos todavía no han incursionado. “Pienso que están estimulándose para extender su pisada más lejos”, dice Richard Hull, quien encabeza al equipo minorista de la consultoría londinense Cap Gemini, del grupo Ernst & Young.

EL ENFOQUE DE DINERO EN EFECTIVO PARA LA EXPANSIÓN

El enfoque de Aldi de utilizar efectivo para expandirse hace que su riesgo sea bajo. Los analistas comentan que la empresa puede encontrar nichos en mercados de Estados Unidos que no puedan soportar grandes tiendas de “cajas grandes” como Costco Wholesale Corp. Por otra parte, la mayoría de los minoristas no parece reconocer la amenaza. “Aldi se alimenta con lo más bajo y nadie se da cuenta”, dice Tom A. Muccio, un exejecutivo de Procter & Gamble. Es raro que los competidores alemanes hayan cometido el mismo error hace unas décadas.

TRADER JOE’S: EL MODERNO PRIMO ESTADOUNIDENSE

Esta empresa es una pequeña cadena de supermercados que se instala en las tiendas abandonadas en locaciones de segundo nivel. Estacionarse es casi imposible. No hay una gran selección en los amontonados pasillos, y tendrán suerte si se llegan a encontrar una marca nacional en los anaqueles.

Bienvenido Trader Joe’s. Lo que tiene en común esta tienda con 210 sucursales en Estados Unidos con el grupo alemán Aldi, además de ser creado por el otro hermano, Theo, es su riguroso control sobre los costos.

Pero donde Aldi tiene artículos básicos como papel higiénico y frijoles enlatados, TJ's, como se le conoce a Trader Joe's, tiene un ecléctico inventario de mejores productos alimenticios, como vino y quesos a precios más accesibles.

Ésta es una combinación fenomenalmente lucrativa, dicen los analistas. Las ventas del año pasado se estimaron en 2 100 millones de dólares, esto es, 1 132 dólares por pie cuadrado, el doble de las tiendas tradicionales, de acuerdo con datos del Food Institute, un grupo no lucrativo de investigación de Elmwood Park, Nueva Jersey. La compañía de Monrovia, California, no hablaría con *BusinessWeek*, pero en el sitio de internet se anota que mientras la cadena de 37 años quintuplicó su cuenta de 1990 al 2001, sus ingresos se multiplicaron por diez.

UNA SELECCIÓN ÚNICA DE BUENOS PRODUCTOS A BUENOS PRECIOS

"Lo que es característico en TJ es que no tienen competencia", dice Willard R. Bishop Jr., quien dirige su propia firma consultora en Barrington, Illinois. TJ desarrolla o importa muchos de sus productos de fuentes que ha desarrollado a lo largo de las décadas y vende más de 80% de ellos bajo la marca TJ o una variante: Trader José, Trader Ming o Baker Joseph, por mencionar algunas. En los estados que puede, vende bebidas alcohólicas con descuento. El último capricho es su propia marca Charles Saw de vinos de California, mejor conocidos como Two Back Check por su precio de lista de 1.99 dólares (está a 3.99 dólares en las tiendas de Ohio).

JUGADA MAESTRA

Famosos por su frugalidad, los hermanos son conocidos por encabezar organizaciones muy rectas y eficientes. Para reducir costos, con frecuencia TJ instala sus tiendas en espacios abandonados de segunda clase, mientras que Aldi tiene *staff* reducidos y sus trabajadores no pertenecen a sindicatos.

No todo es valor en el precio. Los productos de TL tienen buen gusto. La compañía promete que los artículos con su marca no incluyen ingredientes modificados genéticamente. Después de algunas quejas de grupos protectores de los animales acerca de la forma en que sacrificaban a los patos, dejaron de venderlos. Al atún no lo atrapan con redes, los albaricoques secos no tienen sulfuro, la mantequilla de cacahuate es orgánica. ¿Y qué hay de ese chocolate Ghirardelli cubierto de zarzamoras secas de 3.99 dólares la barra?

TJ dice que puedes tener tu chocolate y tus antioxidantes al mismo tiempo. En donde TJ no escatima es con sus empleados. Además de ofrecer pagos por arriba de los sindicatos y generosos bonos (el pago para los que inician es de 8 a 12 dólares la hora; supervisores de primer año promedian ganancias de 40 mil dólares al año), TJ contribuye con 15.4% del total del salario para un fondo para el retiro.

La compañía comenzó en la década de 1960, cuando Joe Coulombe trataba de imaginar cómo proteger sus tres tiendas de conveniencia instaladas en el sur de California, llamadas Pronto Markets, de la avalancha de 7-Eleven. Llenó sus tiendas de productos gourmet difíciles de encontrar y con vinos a bajos precios, así como productos seleccionados de los mejores productores, y los vendió con descuento. Coulombe vendió la tienda en 1979 ya con el nombre de TJ al fideicomiso familiar que estableció Theo Albrecht, y se retiró en 1988.

Las siempre cambiantes liquidaciones donde se disponía de todo, transformaron las compras en TJ en algo como la búsqueda del tesoro. Esas liquidaciones ya casi se fueron, pero su amplia selección de productos únicos y asistentes amigables (visten camisetas hawaianas) permanecen todavía en este lugar. Para la mayoría de las personas, las compras son un trabajo rutinario. Trader Joe's las convierte en recreación.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Vender productos de alta calidad a precios más bajos que otras tiendas de descuento.

Perseguir nuevos mercados y mantener un crecimiento agresivo mientras continúa con un manejo escrupuloso de las finanzas.

LA SOLUCIÓN

Reducir costos mediante la limitación del inventario, la renuncia a marcas de renombre y la venta, principalmente, de marcas de la compañía.

Mantener un enfoque cauteloso a través de la apertura de locaciones en lugares de clase media.

Ser cuidadosos para planear las expansiones, usando dinero en efectivo para comprar nuevas tiendas y agregar unidades sólo cuando las otras estén bien establecidas.

MANTENER LA VICTORIA

Mantenga una atención fanática en el resultado final, esto es, reduzca los costos sin sacrificar la calidad que esperan los consumidores.

7

ANNE LIVERMORE: EL MAYOR MIEMBRO DEL EQUIPO



© John Abbott.

PLAN DE ACCIÓN

Instituya el cambio en una compañía que tiene una arraigada cultura.

Identifique una necesidad y medir la oportunidad de enfrentarla y satisfacerla.

Formule una visión para el éxito y desarrollar un plan para alcanzarlo.

Reenfoque los esfuerzos en un nuevo segmento del mercado que presente diferentes y desafiantes necesidades.

Tome ventaja de una larga historia de hacer las cosas al estilo HP.

Diseñe un cambio de posiciones en los momentos de efervescencia administrativa.

Mostrarse comprometido ante los cambios en la administración con objeto de crear un equipo unificado.

ESTRATEGA

Cuando Anne Livermore tomó las riendas del problemático grupo de soluciones en tecnología de HP, vio una excitante oportunidad donde otros veían un fracaso seguro. Se dio cuenta de que el mercado podía segmentarse de manera distinta, lo que le permitía enfocarse en diferentes clientes y desarrollar productos y servicios que hicieran sus vidas más fáciles.

Perfil elaborado por Peter Burrow a comienzos de 2006 en donde se observa cómo Livermore ha ayudado a revivir a HP.

JUGADA MAESTRA

Uno de los rasgos más importantes de Livermore es su habilidad para formular una visión para el éxito, desarrollar un plan para alcanzarlo e inspirar a los demás para que se unan en el viaje. Livermore encontró una forma de transmitir su entusiasmo por la compañía y sus estupendas oportunidades.

EL ATRACTIVO DE LA OPORTUNIDAD

Una tarde de julio en Silicon Valley, la ejecutiva de HP recibió una llamada que esperó durante meses. Se apresuró para ir al hospital porque sabía que habían donado un riñón y se sometió a un transplante de órgano, debido a una enfermedad de la infancia.

Para cualquier ejecutivo hubiera sido una oportunidad para retirarse después de 24 años de carrera. Pero tres días después de la operación ya se encontraba hablando con el presidente ejecutivo, Mark V. Hurd y llenando a los directivos con preguntas.

"Finalmente pregunté si alguien podía entrar y quitarle su laptop", comenta Hurd en tono de broma.

¿Por qué no se retiró? Oportunidad. Mientras que el corporativo de computadoras de 33 mil millones de dólares que dirige ha sido desde hace tiempo considerado como el que no ha podido alcanzar sus metas en tecnología, ella está convencida de que finalmente el negocio está listo para mostrar lo que puede hacer. Livermore y HP han pasado 18 meses revisando la unidad y los beneficios apenas comienzan a verse. "Desde el momento en que salí, nunca pensé en no regresar", dice Livermore, quien se alejó cinco y media semanas. "Tenemos una oportunidad especial en este momento".

EL GIRO

Es un cambio dramático y total. Un año antes, su grupo de Soluciones en tecnología, que vende servidores, almacenamiento y servicios de consultoría a corporaciones, casi no recibió valor alguno por los analistas de Wall Street.

Inmisericordemente acosada por IBM y Dell, la unidad batalló para mostrar los resultados que había prometido. En realidad, cuando el negocio de las impresoras de HP produjo casi todas las ganancias de la compañía, la unidad de Livermore se convirtió en una carga pesada para la entonces CEO Carleton S. Fiorina, y contribuyó a su salida un año después.

Todavía esa unidad es una razón para que las acciones de HP estén débiles, y al recién llegado Hurd se le está considerando un maestro.

Principalmente gracias a la reducción de costos y mejoras operacionales, el negocio logró un aumento de las ganancias operativas en el año fiscal del 2005, de 1 900 millones de dólares sobre ingresos de 32 mil millones. En

general, HP obtuvo 4 200 millones de dólares en el año sobre ingresos de 86 700 millones de dólares.

En lugar de lamentarse por el mal desempeño del corporativo, los analistas tratan de responder qué tan bueno podría ser. Lo que alguna vez se calificó con una "F", ahora tiene una "C". ¿Podrá Livermore llegar a la "B" o a la "A"? Es una pregunta abierta aunque hay pequeñas dudas de que la siguiente fase será más difícil que la anterior. "Ciertamente lo están haciendo mejor", dice Richard E. Belluzo, un exejecutivo de HP que ahora dirige la compañía de almacenamiento Quantum Corp. "Han hecho un buen trabajo, particularmente del lado de los costos. Pero los retos estratégicos son practicante los mismos".

Duro, pero cierto. Mientras que HP quiere que su unidad corporativa sea una alternativa significativa ante IBM, permanece todavía lejos de la "Big blue" en muchas áreas importantes, entre ellas computación avanzada, software y servicios de consultoría y outsourcing. En software, por ejemplo, los ingresos de HP son de mil millones de dólares, comparados con los 16 mil millones de IBM. Otros rivales esperan que HP crezca complaciente, debido a sus recientes mejoras. "Estoy feliz de que se sientan contentos con su éxito porque significa que serán indiferentes, y vamos a estar arriba", dice Daniel J. Warmenhoven, otro exejecutivo de HP que ahora dirige la operación de almacenes de Network Appliance Inc.

POSICIONADOS PARA CRECER

Aun así HP está mejor posicionada que en el pasado. Para los principiantes, Hurd ha bajado los costos de la compañía al despedir a 15 mil empleados, 10% de su fuerza de trabajo. También cuenta con una línea fuerte de productos, particularmente en almacenamiento y software, donde HP ha realizado nueve adquisiciones en 18 meses. Igual de importante, Hurd y Livermore han comenzado a articular una estrategia para clientes corporativos que la distinguen verdaderamente de IBM, no sólo algo parecido con nombre diferente.

¿La diferencia? Mientras IBM está al frente con sus servicios de consulta y su capacidad para ayudar a los altos directivos a concebir la estrategia corporativa, HP está enfocada en ayudar a las compañías a tener un mejor manejo de los elevados costos de mantenimiento y energía de su tecnología.

El objetivo es utilizar el software y otras tecnologías automatizadas para reducir en 90% el número de empleados que labora en la empresa y recortar la

> **JUGADA MAESTRA**
>
> Hurd y Livermore entienden la necesidad de tomar acciones más amplias y decisivas. Con despidos masivos, numerosas adquisiciones y significativos cambios en la mezcla de productos, los dos tienen las manos llenas. Sin embargo, ambos líderes saben que todavía no es tiempo para tomar un descanso.

cantidad de energía que utilizan los equipos. El ideal de Livermore es un centro de datos "con la luz apagada", con casi ningún ser humano involucrado. Mientras que IBM va tras los presidentes ejecutivos, HP diseña su mensaje para los directivos en información, aquellos que supervisan la tecnología corporativa. "Nos enfocamos en dirigirnos al mayor punto de dolor de un CEO", dice Livermore. "Los clientes se quejan de que todo su dinero se va en costos operativos y de mano de obra. Podemos ser la compañía que los ayude a automatizar y administrar sus empresas, a eliminar costos".

En muchas formas, Livermore es una metáfora de HP. La mujer de 46 años es competente, respetable, pero no es temida por los rivales. Fue una destacada tenista que se graduó con honores de su preparatoria en Greensboro, N.C., con lo cual se hizo acreedora a una codiciada beca Morehouse en la Universidad de Carolina del Norte, en Chape Hill. Egresó y se fue directo a la Escuela de Negocios de Stanford. Ahí ganó la competencia anual por el mejor plan de negocio para operar la tienda concesionada de donas. ¿Su secreto? Solicitó a las compañías que llegaban a entrevistar candidatos que compraran sus productos por docena.

Cuando se unió a HP, directamente de Stanford, nunca esperó hacer una carrera en la empresa. Había visto a su padre estar en la misma compañía de seguros por años y se prometió no quedarse atrapada. Pero se enamoró de la particular cultura de HP. Especial le resultó la voluntad de acomodar a madres trabajadoras en horario flexible y otros arreglos. Livermore podría ver a su hija.

En 1991 se encontraba dirigiendo la rama de servicios. En 1999 se candidateó para el puesto de CEO, objetivo para el cual incluso contrató un publirrelacionista interno para levantar su perfil. Perdió ante Fiorina y se convirtió en una aliada incondicional.

JUGADA MAESTRA

Sin duda, la competencia entre Livermore y Fiorina fue intensa. Sin embargo, al terminar la batalla y Fiorina ser declarada vencedora, Livermore no se separó sino que mostró su compromiso con la compañía y a su nuevo líder. Los líderes senior deben funcionar como un equipo competente y cohesionado, unido por su visión de éxito.

UN COMIENZO DESAFORTUNADO

A pesar de todo su éxito, Livermore todavía tiene algo que demostrar. La gente en Wall Street se muestra cautelosa de su habilidad para entregar resultados financieros constantes. Incluso algunos funcionarios de HP atribuyen su crecimiento a su desinteresada voluntad por seguir órdenes. Se apresuran a señalar que es una sólida gerente general aceptada por todo el mundo, pero

cuestionan que pueda dirigir a las tropas para desafiar al fiero enemigo IBM. "Es extremadamente competente", dice alguien dentro de la compañía. "Pero no la veo como el líder principal a largo plazo".

Completar el giro de negocios corporativos ayudaría a Livermore a convencer a los que no creen en ella. Quizá hasta tenga otra oportunidad para competir por el puesto de CEO, aunque Hurd, de 49 años, con gusto se mantendrá en el puesto por un buen número de años.

Livermore tuvo un desfavorable comienzo en su actual trabajo. Se hizo cargo del negocio corporativo de computación a inicios del año 2004. Tres meses después, reportó un trimestre desastroso, lo que causó que HP perdiera 33% de sus ingresos estimados, lo cual provocó una baja de 15% en las acciones de la compañía.

Fuera de esa crisis, Livermore ha ayudado ha forjar la revancha. En cuestión de días instruyó al veterano Scott Stallard para que organizara un cuarto de guerra y empezar a resolver los muchos problemas operacionales de esa unidad. En los meses que siguieron trabajó de cerca con un equipo de siete personas para identificar y mejorar las 15 debilidades principales, desde cómo trabajaba HP con los distribuidores hasta cómo hacía propuestas a los clientes. Un reconocimiento: HP estableció un escritorio integrado para subastas, que reducía el tiempo que tomaba generar precios para tratos corporativos más complejos, de dos semanas, a un día.

Las mejoras no salvaron a Fiorina. La dejaron fuera a principios del año pasado.

JUGADA MAESTRA

En tiempos de crisis, establecer un centro de actividad como el "cuarto de guerra" de HP puede incrementar el enfoque de la organización, establecer un saludable nivel de urgencia e imbuir a los miembros del equipo de un profundo sentido del propósito. HP mostró su voluntad de resolver los problemas difíciles de las unidades de negocio. A pesar de la debacle de los primeros tres meses, Livermore no se rindió. Se repuso y mostró su compromiso para capturar la enorme oportunidad que se presentaba ante ella.

EN MOVIMIENTO

Mientras la compañía buscaba nuevo jefe, Livermore se dirigía a hablar con clientes. Visitó cuatro grandes firmas y se asombró de los problemas que sufrían estas compañías compradoras de gran tecnología. "Cada uno de los CEO se quejaba de que mientras gastaban en tecnología, los equipos disminuían su capacidad. Su gasto en operaciones,la mayoría laboral, se incrementaba 10% por año. Suplicaban por formas de automatizar más", dice Livermore. "Todos creían que HP era una compañía que podría ayudarlos".

Desde Nueva York, Livermore viajó a Phoenix, donde 80 de los mejores investigadores de HP se congregaron para llevar a cabo la reunión anual de tecnología. En esa reunión, que se estructura como una exhibición de comercio con cabinas de demostración, Livermore se percató de la existencia de una serie de tecnologías que podían ayudar a los CEO que acababa de conocer en Wall Street. Tuvo una junta privada con Shane Robinson, jefe de tecnologías, y con su staff. Todos juntos incubaron un plan centrado en crear la "próxima generación de centros de datos".

JUGADA MAESTRA

Desde el principio, Livemore sabía que tenía que encontrar una forma de diferenciar HP de sus poderosos competidores. Utilizó una vieja técnica de marketing: saber qué es lo que haces mejor y encontrar los clientes que lo quieran. Al ir directo a sus clientes, escuchó claramente lo que les preocupaba más a los CIO. Unió los puntos para ver cómo podía socorrerlos, consultó con los expertos en tecnología para que le ayudaran a desarrollar un plan y luego se movió rápido para ejecutarlo.

Hurd entró un mes después. En sus primeras juntas, Livermore lo urgió a recortar la estructura de costos, aumentar las ganancias y limpiar la burocracia. También a mejorar el esfuerzo de ventas invirtiendo en herramientas de software para ayudar a los vendedores a analizar los tratos de manera más rápida y promover a los veteranos del sector a la dirección de más negocios de HP.

En todos los casos se le cumplió su deseo. En julio, Hurd dejó ir a miles y le dio a Livermore y a sus jefes de división más control sobre sus ventas respectivas y esfuerzos de *marketing*. Inmediatamente después aceleró planes para contratar más vendedores y gente de almacenamiento e implementó un nuevo plan de compensaciones para aumentar las ventas de software, incluyendo la próxima generación de centros de tecnología de datos.

La alguna vez insular HP está contratando y promoviendo a externos para llenar sus puestos principales. Entre otros, Steve Smith, el dedicado exvendedor de Electronic Data Systems Corp (EDS), ahora dirige la unidad de 15 mil millones de dólares denominada Servicio de egocios.

JUGADA MAESTRA

En una situación de cambio, los líderes deben moverse rápido. Las acciones decisivas ayudan a eliminar las quejas de los detractores y las críticas, e instala confianza entre los empleados nerviosos: los nuevos líderes tienen una visión y se mueven rápido para alcanzarla.

TOCANDO EL CLAXON DE HP

El pago llegó más tarde, cuando HP le enseñó a los inversionistas fuertes resultados. El negocio de las computadoras fue un verdadero choque, pues las unidades de servicio y mantenimiento mostraron

una ganancia de 405 millones de dólares, cuatro veces más que el total del año anterior.

El pocas veces emocionado Hurd estaba a punto de entonar una canción. En una junta atiborrada de analistas financieros en Manhattan, comentó que la división de Livermore había encabezado el camino hacia el centro de datos "sin luces". "Si miras la naturaleza de nuestra tecnología, no creo que haya otra compañía en el mundo que esté arriba de HP", comentó.

Un creciente número de analistas piensa que el negocio de Livermore está de regreso con pasos firmes. EL analista de Merrill Lynch, Richard Farmer, predice que esa unidad alcanzará un incremento de ganancias operativas de 50%, es decir, 3 mil millones de dólares, mientras que los ingresos aumentarán a 35 100 millones.

Pero, ¿puede HP convertirse en líder junto con IBM, esto es, establecer las tendencias en tecnología? Ésa es una pregunta aparte. "Están en el proceso de cambiar, pero no les daría las llaves del reino todavía", dice la analista Laura Conigliaro, de Goldman Sachs & Co.

Livermore reconoce que ella y HP tienen gente que duda de ellos. Pero cree que el tiempo está de su lado. "El hecho es que no hay nadie mejor en el mundo ayudando clientes para diseñar, construir y manejar centros de información", comenta. No lo hemos gritado suficiente u orgullosamente, pero lo haremos". El futuro de la compañía,y el de ella, dependerá de lo anterior.

JUGADA MAESTRA

Como todo buen conocedor del *marketing*, Livermore insiste permanentemente en el mensaje. Debido a que continúa destacando la nueva estrategia de HP, transmite un fuerte sentido de concentración.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

LOS PROBLEMAS

Cambiar completamente una unidad de negocio alineada para enfrentar a una feroz competencia.

Encontrar una forma de distinguir tu negocio del resto de los demás, sin simplemente seguir a los líderes.

Dirigir con confianza mientras el futuro de la compañía es incierto.

LA SOLUCIÓN

Capturar a los clientes que las otras compañías han olvidado y escuchar sus problemas de negocios que son comunes para muchos de ellos.

Colaborar con los expertos que puedan ayudarle a desarrollar un plan ganador.

Equipar a los gerentes con las herramientas y la autoridad para hacer cambios en sus divisiones.

MANTENER LA VICTORIA

Muévase rápido para mostrarle a los competidores, empleados, clientes e inversionistas que está comprometido con el logro del éxito.

8

HARLAN WEISMAN: EL REINVENTO DE LA FORMA EN QUE JOHNSON & JOHNSON INVENTA



© Richard Freeda / Aurora

PLAN DE ACCIÓN

Cultive modernas ideas y crear una cultura empresarial estimulando a los empleados a aportar nuevas y excitantes iniciativas para el negocio.

Promueva la cooperación entre departamentos para que la organización utilice mejor las habilidades y el conocimiento de sus trabajadores.

Identifique nuevas oportunidades de mercado mirando los "espacios en blanco", las áreas que otros quizá no hayan visto.

ESTRATEGA

Debido a que el crecimiento de las ganancias de J&J tiende a disminuir y el precio de las acciones baja, el Presidente de ciencia y tecnología, Harlan Weisman, encabeza un esfuerzo agresivo para desarrollar más productos de elevada calidad. Su estrategia: estimular la colaboración y nutrir las ideas inteligentes.

Esta historia de Amy Barret, de abril de 2006, observa a J&J en su mejor momento, en un nuevo empuje en el desarrollo de productos, como una cura a su enfermedad de almacenamiento.

LUGARES INUSUALES PARA INSPIRARSE

En estos días, los gerentes de J&J están deseosos de buscar inspiración en lugares poco comunes. En 2005, una pequeña unidad de la empresa, las herramientas para cirugía Ethicon Endo, generaba una lluvia de ideas para diseñar un mejor corte quirúrgico.

Un equipo de siete científicos se esparció para comprar todo tipo de objetos para cortar. Echaron mano a toda una variedad de artículos, más de 100, de Wal-Mart, Home Depot y otras tiendas.

Ahora, todos esos instrumentos están colgados de un pizarrón en el almacén del grupo de investigación y desarrollo, en las oficinas de Cincinnati. "La idea fue darle libertad al grupo", dice el Dr. Harlan Weisman, Jefe de ciencia y tecnología de la Unidad de invención y diagnóstico de J&J. "Déjalos ser como niños y quizá encuentren una ingeniosa solución".

La salida de compras es un pequeño ejemplo de cómo la compañía de 120 años de antigüedad trata de dirigir sus acciones hacia la innovación en su creciente e importante negocio de la invención médica. Los ejecutivos de J&J tratan de repetir la fértil y rápida aventura de un mundo de capital de riesgo para crear negocios que salgan a la caza de financiamiento de otras unidades de J&J, como lo harían si fueran independientes.

La empresa está poniendo más atención en la retroalimentación de médicos y aseguradoras para garantizar que conoce exactamente qué invenciones van a querer los clientes, y qué clase de datos exigirán antes de utilizarlos. La compañía incluso está remendando su tan anunciada reestructuración de la estructura administrativa, colocando a Weisman en su recién creado puesto en 2005, como una manera de lograr una mayor concentración en la tarea de identificar nuevos mercados. "Johnson & Johnson no es su padre", declara Weisman.

JUGADA MAESTRA

Aun los mejores deben tener voluntad para reevaluar sus tradiciones. J&J reconoce que puede generar avances importantes si hubiera mayor sinergia entre sus diferentes unidades. Por lo tanto, puso al Dr. Harlan Weisman en su nuevo puesto.

LA CLAVE ESTÁ EN LA COLABORACIÓN

Hay un sentido de urgencia en el icono de New Brunswick, Nueva Jersey. Con 16 mil millones de dólares en efectivo, J&J merodea en busca de nuevas adquisiciones. Pero después de perder en la apuesta para adquirir Guidant Corp. a principios de año, la empresa sabe muy bien que algunos objetivos potenciales no se alcanzarán fácilmente.

Sin un disparo en el brazo en la forma de nuevos productos, sin embargo, se espera que el crecimiento de las ganancias sufra una baja considerable. Mientras las ganancias por acción se elevaron un promedio de 16.2% en los últimos cinco años, el analista Glenn Reicin, de Morgan Stanley (MS), espera que crezcan sólo un promedio de 8.4% en los próximos cinco años.

No sorprende que Wall Street se haya estado alejando de las acciones de la compañía, que cayeron 13% el año pasado, a 59 dólares el 4 de abril del 2004. Alguna vez acciones muy solicitadas, J&J ahora es ocasionalmente objeto de especulaciones de disolución.

JUGADA MAESTRA

Como muchos gigantes corporativos, J&J ha confiado plenamente en las adquisiciones para apuntalar su crecimiento. En la apuesta por innovar, los gerentes con grandes ideas y un sólido plan de negocios pueden contar con fondos de la unidad de capital de proyectos de riesgo de J&J.

El récord de renovación interna del gigante de la salud simplemente no ha mantenido el paso del crecimiento masivo. Los retos son preocupantes en el negocio de la Unidad de invención y diagnóstico de 19 mil millones de dólares, que representa 38% del total de ingresos. El año pasado, esa unidad alimentó el crecimiento de la compañía cuando su operación farmacéutica disminuyó. Y el CEO de Johnson & Johnson, William C. Weldon, dejó en claro con su fracaso por obtener a Guidant, que quería cambiar la mezcla del negocio de farmacéuticas, donde toda la estructura de la industria es débil y se dirige a los dispositivos.

Ésta es la razón por la cual el trabajo de Weisman, de 53 años, es tan crítico. Estrella prominente de J&J, Weisman llegó a la compañía en 1999 junto con la adquisición de la compañía de biotecnología Centocor Inc. Ese trato que le dio a J&J Remicade, el éxito en ventas de la medicina para reumas y artritis, fue visto como una operación brillante. Después de muchos años en el lado de la farmacéutica, Weisman está emocionado no sólo por identificar importantes mercados nuevos para su empresa, sino que además trata de detectar formas en las que el negocio de las medicinas y los instrumentos puedan colaborar con nuevos productos.

La designación multifuncional de Weisman, un hombre de instrumentos con un pasado farmacéutico, realza un sensible cambio estructural. Por mucho tiempo, J&J ha cultivado la descentralización organizacional, lo que ha permitido que más de 200 compañías operen de forma casi autónoma.

Tan útil como pueda resultar para un comprador prolífico, quizá no sea la estructura ideal para detectar nuevos mercados. Además, mientras los gerentes de J&J han hablado frecuentemente del potencial al combinar instrumentos y

medicinas en un solo producto, la descentralización de la compañía también puede crear barreras para esa clase de sinergia.

Pedirle a los gerentes que cambien repentinamente la forma en la que operan y colaboran, "de alguna forma es contracultural", dice Michael L. Tushman, profesor de negocios de la Escuela de Negocios de Harvard.

JUGADA MAESTRA

Tener habilidades multifuncionales es un recurso para Weisman, pues con ellas es más capaz de derribar las barreras y generar la comunicación entre científicos, ingenieros, gente de *marketing* y las otras unidades de J&J.

DETECCIÓN DE OPORTUIDADES EN LOS "ESPACIOS EN BLANCO"

Parte de las nuevas responsabilidades de Weisman es convencer de que el proceso durará. Tiene la intención de detectar oportunidades en lo que llama los "espacios en blanco", mercados que las demás unidades de J&J estén perdiendo de vista. También tratará de incrementar la cooperación entre diversas unidades de J&J, a medida que convergen el mundo de los instrumentos, medicinas y diagnósticos. J&J ha tenido éxitos notables en esta área, el más obvio de los cuales fue su dispositivo quirúrgico Chipre de 2600 millones de dólares.

A medida que esas posibilidades surgen, Weisman será parte central para que los grupos separados trabajen de manera conjunta.

Algunos fracasos notables dejan en claro por qué repensar la innovación es algo crítico. El disco artificial de J&J para la columna vertebral, Charite, fue un completo fracaso, ya que faltó información de seguridad a largo plazo, por lo cual Medicare se resistió a cubrirlo. Ahora, J&J otorga mayor importancia a proyectos que producen más soluciones a costos menores para los problemas que surgen en el cuidado de la salud, luego de recibir más información de los usuarios finales. Por ejemplo, la unidad Ethicon-Endo, que está diseñando un nuevo aparato quirúrgico para cortar, aumentó sus pláticas con cirujanos sobre un tema clave: encontrar nuevas formas para que las cirugías no invadieran partes sanas. En 2001, el negocio diseñó una nueva unidad, conformada no sólo por científicos o ingenieros, sino por especialistas en *marketing* y expertos en regulación que entienden lo que los compradores quieren. El grupo se cambió a sus propias instalaciones a cinco millas de Ethicon-Endo, y se le produjo lo que Nick Valeriani, presidente mundial de la división de instrumentos de diagnósticos cardiovasculares de J&J, llamó "un recipiente lleno de dinero" para crear nuevas herramientas para cirugía.

CULTURA EMPRENDEDORA

J&J está tratando de echar chispas con la creación de más de esos nuevos negocios. Hace dos años la compañía comenzó a estimular a los administradores

con ideas de negocios de gran nivel para comprar fondos dentro de la compañía. Los equipos con grandes ideas crean un negocio y tratan de consolidarlo financiándose de una de las ramas más exitosas de la compañía, conocida como J&J Development Corp., o de uno de los negocios ya existentes en la empresa. JJDC ha sembrado este tipo de negocios por años, a menudo apostando por compañías que posteriormente J&J compraría. Ahora la idea es poner algo de dinero de ese VC, para que trabaje dentro de la misma compañía. En estos momentos, Weisman clama que el esfuerzo ha producido cuatro nuevos proyectos, entre ellos una investigación de la raíz de las células adultas.

JUGADA MAESTRA

Encontrar verdaderas buenas ideas requiere de voluntad para mirar en lugares diferentes. Weisman anima a los equipos a que organicen sesiones de lluvia de ideas sin ninguna preocupación.

Mientras Wall Street está claramente preocupado por una baja en el negocio de los instrumentos, los ejecutivos de J&J argumentan que la compañía no ha tropezado. Weisman afirma que el replanteamiento del desarrollo de nuevos productos de J&J refleja el cambio en el mundo de los instrumentos médicos hacia productos aún más complejos, en lugar de ser una evidencia de una equivocación de parte de J&J. “No me trajeron para arreglar algo que no está descompuesto”, insiste Weisman. Es cierto que la división de investigación y desarrollo (R&D), con 15 000 personas alrededor del mundo ha disfrutado su parte de avances. Además, J&J mantiene esa maquinaria de R&D bien aceitada, en la cual gastó 6 300 millones de dólares el año pasado.

Pero para una compañía con 176 mil millones en la cima del mercado, será difícil encontrar nuevas aventuras que muevan la aguja. Esto es sólo el comienzo, pues la empresa se aleja del tradicional enfoque de R&D hacia una mayor integración multidisciplinaria con la innovación. J&J, una de las mejores compañías, necesita que algo pase pronto para que reanime su crecimiento y rejuvenezca el alicaído precio de sus acciones. Sus problemas son significativos, pero la filosofía de negocio de Weisman es muy simple. “Si funciona”, comenta, “lo seguimos haciendo”.

LUNES

LUNES POR LA MAÑANA...

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crear productos más innovadores que sean aceptados por el mercado.

Encontrar formas de hacer brillar más ideas creativas de negocio.

LA SOLUCIÓN

Otorgar la importancia que le corresponde al trabajo en equipo entre las divisiones para que la organización se beneficie de las fortalezas y el conocimiento de sus trabajadores.

Incrementar las probabilidades de que un nuevo aparato sea exitoso solicitando retroalimentación de los usuarios finales, médicos, aseguradoras y otros, durante el desarrollo del producto.

Elevar las fortalezas de los empleados en los diferentes negocios, animándolos para que trabajen juntos.

Asegurarse de que el líder tenga habilidades multidisciplinarias para comunicarse con diferentes grupos.

MANTENGA LA VICTORIA

Asegurarse de analizar cada aspecto de la cultura y estar dispuesto a cambiar aun antiguas prácticas del negocio si éstas obstaculizan la creatividad.

9

JUDY MCGRATH: MANTENIMIENTO DE LA FRESCURA DE MTV



© Brad Trent

ESTRATEGA

Judy McGrath transformó la cadena MTV desde que esta última era insignificante hasta el gigante de hoy en día 17 mil millones de dólares. Para ello tuvo que elaborar una nueva programación y nutrirla con talento. Ahora trata de mantener a la organización en la cima expandiéndose con base en nuevos proyectos y plataformas.

Esta historia de febrero de 2006, elaborada por Tom Lowry, examina cómo la CEO Judy McGrath rehizo su imperio de TV en la era digital.

PLAN DE ACCIÓN

Crear una cultura que valore la diversidad y escuche las ideas de cualquier rincón de la organización. Tomar proyectos únicos y riesgosos que serán bien recibidos por los receptores, aun si provocan controversia.

Reconocer y confiar en el talento, dando a las personas el espacio para ser creativas y seguir su visión. Utilizar la investigación como una herramienta de la creatividad. Los grupos focales no tienen que aniquilar la chispa creativa. Alimente a los creativos con información y deje que hagan algo con ella.

Haga que el cambio sea parte de su ADN. No dé por hecho el éxito, y continuamente reaplica para que su éxito se mantenga.

ESCUCHA Y APRENDE

Hace casi 40 años, en un barrio habitado en su mayoría por trabajadores irlandeses, en Scranton, Pennsylvania, Judy McGrath se enamoró de la música. Mientras su padre, Charles, intentaba que su niña escuchara a Duke Ellington en el estéreo, ella prefería a los Rolling Stones y más adelante a Neil Young. Su mamá, Ann, le leía *The Catcher in the Rye* cuando tenía siete años y le explicaba que las monjas de la escuela católica a la que asistía no siempre tenían la razón; que ella también tenía una opinión.

Fue en el ambiente progresista que reinaba dentro de su pequeña casa en la calle Orchard, que Judy comenzó a imaginar una vida más allá de Scranton, en Nueva York. "Se sentía como una tierra lejana", recuerda. Nunca estuve ahí hasta que vine a buscar trabajo. Parecía imposible, como si quisiera pertenecer a una tribu. Así que tuve esta idea de escribir acerca de la música. Sería el trabajo ideal para mí". Puso su vista en la revista *Rolling Stone*, la cúspide de la cultura pop en los sesenta.

McGrath se quedó en Nueva York, pero nunca pudo trabajar en su revista favorita. En cambio, su vida dio un mágico giro que la llevó a trabajar en promocionales al aire en una nueva invención: televisión musical. Veinticinco años después, a la edad de 53, está a cargo como CEO de MTV Networks Co. La operación de 7 mil millones de dólares que encabeza es una colección de algunas de las marcas más reconocidas en el negocio, desde el MTV original hasta Nickelodeon; desde VH1 hasta la Comedy Central. Sus programas son vistos en 169 países y en 28 idiomas. Bajo su administración surgieron iconos como Bob Esponja, los enanos de *South Park* y el comediante Jon Stewart. En la noche sale a escuchar alguna banda nueva o se queda en casa y se mete a los blogs de patinetas. O quizá meriende con el vocalista de REM, Michael Stipe.

El año pasado, Bono agradeció a McGrath durante los conciertos de U2 por el apoyo recibido a sus campañas contra el VIH y la pobreza, en MTV. Y en un giro simpático, ella y el fundador de la revista *Rolling Stone*, Jann S. Wenner, cuyos artículos idolatra, llevan una buena amistad.

CONVIRTIÉNDOSE EN UN "TRAJE"

Está muy lejos de Scranton. Ahora, la muchacha bohemia con sueños de rock and roll tiene uno de los empleos más importantes y desafiantes en los medios. Durante mucho tiempo dentro de MTV, McGrath ha sido una gerente que entrena el talento para crear una cultura pop con un ojo clínico para venderle lo que le gusta a los adolescentes. "Una muchacha de 16 años atrapada en el cuerpo de un adulto". Ahora será menos creativa y más trajeada (aunque utilizará como

accesorios unos zapatos Check Taylor y camisas Urban Outfitters). Ello se debe a que Viacom se dividió en dos al principio de año, lo cual obligó a MTV y a McGrath a convertirse en figura pública. La CBS se convirtió en compañía y dejó al nuevo Viacom Inc. compuesto por Black Entertainment TV, los estudios Paramount y la cadena MTV, que aporta 85% de todas las ganancias. Lo que alguna vez fue una asociación a largo plazo entre McGrath y el ejecutivo número uno, Tom Freston, se convirtió en un acto solista. Freston (despedido posteriormente) ascendió como CEO de todo Viacom. Con 60 años, Freston bromeaba que su relación con McGrath era la más extensa que ha tenido con una mujer. Después de todo, ellos crearon MTV con conocidos como Robert W. Pittman, quien estuvo durante su periodo de rockero al frente de AOL Time Warner. Su amplia y exitosa convergencia, que empezó hace 25 años, puso al video y a la música juntos, algo impensable entonces, y cambió por siempre la televisión musical por cable.

JUGADA MAESTRA

Un consejero confiable con habilidades complementarias, que pueda actuar como un firme miembro del Consejo, puede ser un recurso valioso. El brazo derecho de McGrath, un consultor de medios, es un cerebro académico y sabe cómo y tiene las conexiones para cerrar los tratos que quiere MTV.

ATRAVIESA EL DESORDEN

Cuando los señores McGrath dejaron a su hija en Nueva York, en 1978, sin ninguna propuesta de trabajo, aseguraron que Judy,en aquel entonces de 26 años y armada con un grado en Literatura, iba a poner los pies en la tierra. Pronto se encontraría escribiendo historias para *Mademoiselle*, con títulos como "Tips de modelos para fiesta" y "Hombres que aman a las mujeres que odian a los hombres y por qué".

Como muchas personas jóvenes que vienen a Nueva York llenas de ambiciones, McGrath encontró que la vida en la "gran ciudad" era "muy plena", recuerda, no importa cómo viviera (en este caso, apretada en un departamento en Gramercy Park con otras siete mujeres). Tres años después ella elaboraba la columna de consejos "Lo que se hace y lo que no", para la revista *Glamour*, cuando sus amigos, impresionados por la calidad de su trabajo de redacción, la recomendaron con Pittman. Fue contratada para realizar los promocionales que le dieran a MTV una voz distinta entre el público. Ahora McGrath toma su nuevo rol en un tiempo en el que las nociones de lo hip y lo moderno se reinventan nuevamente. Quizá digan que su desafío se parece al de su primer trabajo: hacer único a MTV entre el desorden de los medios. El canal musical quizá haya parecido atrevido y experimental cuando comenzó en agosto de 1981. Pero el imperio actual de MTV

es un canal firme entre los medios y encara un gran número de nuevas amenazas. Después de todo, ésta es la era del iPod, un mundo de banda ancha y la generación "en línea" está definiendo por sí misma qué es lo "padre" y lo nuevo.

Los raitings quizá sean fuertes para la mayoría de los canales, pero el MTV original no es el canal que "debías ver", como lo llegó a ser una vez. "Lo vemos porque está ahí", dice Marie McGrory, una muchacha de Manhattan. ¿Puede mantener MTV su imperio lo suficientemente fresco y alerta para la generación de Marie y más allá?

Piensen en el pánico que sintieron el verano pasado la jefa de MTV y su equipo cuando escucharon que Rupert Murdoch había ganado la apuesta al pariente de MTV, Viacom, por el sitio Myspace.com. La explosiva comunidad de la red que registra 54 millones de jóvenes hubiera sido una adquisición ideal para MTV. En su lugar, por 580 millones de dólares, se fue con Murdoch, un competidor de acero pero difícilmente un juez de lo hip. El acuerdo de Murdoch no fue una mera adquisición: fue una bandera roja. En un raro y firme mensaje a su staff senior, McGrath advirtió que MTV no se podía permitir por mucho tiempo perder oportunidades como Mysapce. No cuando los modelos antiguos de negocio estaban estallando y cada semana traía una nueva forma de expresión para hacer lo que MTV hizo tan bien por años: capturar el nicho.

JUGADA MAESTRA

Aunque la cadena MTV siempre ha confiado en el talento interior, reconoce que debe moverse rápido si quiere mantenerse adelante en la era digital. Por ello, McGrath está tratando de cerrar una sociedad con nuevas características en la web.

UN PLAN MARSHALL DIGITAL

McGrath ha declarado un "plan Marshall digital". Señala el final de la compañía como sólo televisora. Las tropas ahora deben desarrollar servicios en nuevos canales de banda ancha, en celulares, vía videojuegos. Porque MTV está tan compenetrado con sus clientes,"estamos más adentro de la cabeza de nuestros clientes, que ningún otro", que sus anunciantes se quedarán con MTV.

McGrath también quiere sacudir el ambiente. En una compañía acostumbrada a estimular el talento interno, rompió el modelo, y trajo al consultor de medios Michael J. Wolf como presidente operativo. Ese mismo mes agregó el puesto de presidente digital.

La nostalgia por la era de *Video Kill the Radio Star*, el primer video musical en MTV, es sólo una distracción, comenta. "Nadie quiere ser lo que acostumbraba ser, incluyendo nosotros. Las identidades mediáticas, como la porción del mercado, están ahí para tomarlas", comentó McGrath durante una reunión con afiliados y

ejecutivos de ventas en Miami a principios de 2006. "Si fuéramos lanzados el día de hoy, la primera canción que pondría sería *Everywhere at Once*, de Plimsoul, la banda de los ochenta".

LOS SOCIOS ADECUADOS

Ninguna parte de la cadena está bajo tanta presión como el mismo canal MTV. Las audiencias más jóvenes son fácilmente atraídas en esta era de 'haz tu mismo tus mezclas musicales, búsqueda y videos'. El crecimiento de sus raitings fue de sólo 5% en los últimos tres años, de acuerdo a la empresa investigadora Bernstein & Co. Mientras, el canal VH1, con una audiencia mayor y más leal, creció 17%. Comedy Central los jaló con una ganancia de 10%, debido principalmente al comediante Stewart. Mientras tanto, Nickelodeon, con sus ganancias operativas anuales de mil millones, está lleno de ventas con cosas como Bob Esponja y las muñecas de Dora la Exploradora.

"MTV cumple su 25 aniversario este año", dice Peter Golder, un profesor asociado de marketing de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. "Es difícil ser una marca madura".

McGrath está haciendo algo extraño para la cultura de MTV, desde sus orígenes: buscar adquisiciones y asociaciones. El año pasado compró la compañía de cortometrajes amateur IFILM Corp. y el sitio para niños Neopets, un tesoro con millones de usuarios. IFILM acaba de lanzar un show en MTV y el equipo de Nickelodeon debe ayudar en el diseño de productos de consumo para Neopets.

McGrath anunció un convenio mediante el que MTV se asociará con Microsoft para lanzar un servicio de descarga de música, URGE, a finales de este año. Otros medios también realizan fusiones, entre ellos la unidad de películas de MTV (Hustle & Flor, Murderball) y Nickelodeon (Julia Roberts en la película *Charlotte's Web*).

Y sin importar las guerras culturales, McGrath continúa su avance con canales de contenido: el gay-lésbico, Logo, que se estima se ve en 22 millones de hogares, a pesar de que algunos distribuidores no lo pasan.

Para McGrath, la cadena nunca cesa. Su agenda de la semana de la entrega de los Grammys en Los Angeles es la siguiente: una junta con el CEO de IFILM Blair Harrison para discutir nuevos proyectos (ella decidió olvidarse del evento de gala y le dio sus boletos; fue lo mejor para tranquilizar la nueva relación); entrevistarse con Jeffrey Katzenberg, de DreamWorks Animation SKG Inc., cuyos negocios de películas animadas fue vendido a la compañía hermana de MTV, Paramount; una visita a las instalaciones de los estudios para ver su operación

y platicar sobre un posible cambio de productos de consumo con DreamWorks; almorzar con Jared Hess, director del éxito *Napoleon Dynamite*, para ver la posibilidad de que haga un pequeño trabajo para MTV. Después, un pequeño vuelo a Vail al final de la semana para reunirse con los distribuidores de cable durante un viaje para esquiar.

EL ESPACIO PARA SER CREATIVO

A medida que prepara a MTV para los cambios, ella se considera miembro del pequeño pero creciente grupo de mujeres al frente de grandes compañías de medios de comunicación, uniéndose a Ophra, Martha, Anne Sweeney de Disney, y muchas otras. La TV por cable supuestamente estaría más abierta para un nuevo liderazgo, aunque el camino a la suite ejecutiva todavía está muy empinado. McGrath recuerda que la aterraron cuando iba asistir a su primer almuerzo industrial en el Club 21, de Nueva York, a principio de la década de 1980. Pero cuando entró, recuerda que "un tipo me entregó su abrigo para que lo pusiera en el guardarropa". Así fueron las cosas y a McGrath se le da mucho crédito por el desarrollo de una cultura incluyente en MTV, sobre todo por la toma de riesgos y la creatividad. "Hay menos testosterona. No es el sistema de los magnates de Hollywood en donde se lanzan sillas los unos a los otros", dice Pittman. "Se trata de escuchar y aceptar ideas de donde vengan y de quien vengan".

Entre el diverso staff de jóvenes veinteañeros, que piensan en esos anuncios de los "colores del mundo" de Benetton, McGrath se mezcla con ellos en los pasillos mientras, en grupos, caminan apurados.

Ella usa trajes de diseñadores, pero bien puede vestir modernos hip-hoppers. Trata de retirarse a casa a una hora prudente para ver a su hija. Anna, de 11 años, que se queda en casa con su papá, Michael Corbett, pero siempre carga una bolsa llena de cintas y libretos. Después de que se duerme Anna, manda mensajes a los ejecutivos a través de su Black Berry hasta pasada la media noche.

El destinatario de la mayoría de esos mensajes es su nuevo compañero, Wolf. El nuevo presidente, de 44 años, es todo lo que ella no es: ligeramente académico, más cargado al cerebro izquierdo, pantalones de mezclilla apretados. Con cerca de 20 años de carrera en Booz Allen Hamilton Inc. y en McKinsey & Co., Wolf ha estado bajo el cobijo de casi todas las mayores compañías de medios, aunque nunca tuvo un rol tan activo. Wolf tiene reputación de brillante estratega, y ha ayudado a docenas de CEO a navegar por las aguas de los nuevos medios. Ellos se conocieron hace 10 años, cuando MTV se convirtió en cliente de la firma donde él trabajaba.

La mayor tarea de Wolf es capturar nuevos dólares digitales. El ingreso actual de la operación "en línea" es de cerca de 150 millones de dólares, y se proyecta un crecimiento a 500 millones de dólares en los próximos tres años.

"Escuchen, el mundo viene hacia nosotros", dice Wolf. "La internet ya no es sólo texto, es también video. Nosotros producimos y somos propietarios del mayor número de videos, mucho más que otros". Cualquier día, él y su jefa van a "cargar" combustible a Starbucks, de donde se retiran para sentarse en un gran sofá en la oficina de McGrath para pensar cómo reestructurar MTV.

JUGADA MAESTRA

Ser una marca estable puede ser una gran responsabilidad en el notorio y frágil mercado juvenil. McGrath mantiene a la compañía en el mejor nivel pues no juega a lo seguro, a la vez que crea contenidos que provocarán de qué hablar, no importa si es *The Real World* o Logo.

Quizá analicen los 30 o 40 acuerdos potenciales que están sobre su escritorio. O le platicará sus conversaciones con anunciantes. Por el momento, Wolf ha comenzado a diseñar un plan con Honda Motor Co. para comercializar autos para jóvenes en las diferentes plataformas de MTV. (Los anunciantes aportan casi 60% de las ganancias; las tarifas de distribución, 30%; productos de consumo, 10%).

"Los anunciantes prefieren conectarse con ese consumidor alfa (tendencias juveniles) en lugar de hacerlo con tres consumidores beta", comenta. "Entendemos a esa audiencia y los podemos ayudar a que lo hagan".

ENCUENTRA A LOS NUEVOS NIKE

Su equipo está ejerciendo influencia en la investigación de consumidores de la cadena para amarrar acuerdos, por ejemplo, con los mercados que tienen aparatos. Los estudios que recientemente llevó a cabo Nickelodeon, encontraron que los niños de 8 a 14 años envían un promedio diario de 14.4 mensajes y hacen 8.8 llamadas desde su celular. Ejecutivos de SBC Communications Inc., hoy en día, ATT Inc., estaban fascinados con estos resultados y comenzaron a trabajar con el canal infantil para desarrollar un teléfono con servicios para preadolescentes, dice McGrath. Jason Hirschhorn, jefe de la oficina digital de MTV, está hablando con todo mundo, desde Verizon Communicatioons Inc., hasta la tienda Best Buy, para que usen los shows y personajes de MTV. "Los consumidores son los nuevos Nike", dice Hirschhorn, de 34 años. "Los niños quieren sus teléfonos en sus aparatos MP3, para que digan algo de quiénes son". Por lo tanto, MTV ayudó a Virgen Mobile Holdings y a la compañía Kyocera Corp. a diseñar nuevos teléfonos con cursor.

EL ESPÍRITU DE "CUALQUIER COSA ES POSIBLE"

Si se revisa el ciclo de cualquier carrera, siempre se encuentra el sentido de lo inevitable. Pero el *serendipity* fue una parte importante en el camino de McGrath a MTV. En 1980, Bob Pittman era un ejecutivo de la compañía Warner Amex Satellite Entertainment, dueña del canal The Movie Channel y otras propiedades en los medios. Su misión era poner música en la TV por cable. La entonces esposa de Pittman, Sandy, trabajaba en *Madmoiselle* y le sugirió a su esposo algunos colegas que quizá le convendría atraer. Primero contrató a Ann Foley, amiga de McGrath, y ahora vicepresidente ejecutivo de programación de Showtime Networks Inc. (parte con la que se quedó de CBS cuando se produjo la división con Viacom). Luego contrató a Brown Jonson, quien dirige la marca Jr. Nickelodeon. Un año después, Johnson y Foley mandaron por Judy.

JUGADA MAESTRA

Mientras algunas compañías ven a los grupos focales como enemigos de la creatividad, MTV los utiliza como herramientas. La investigación del uso del celular entre los preadolescentes, que llevó a cabo una de las compañías de MTV, por ejemplo, le ayudó a la empresa de medios a aterrizar un acuerdo con ATT para crear un servicio de llamadas para niños.

Tanto como MTV formó a Judy, ella trajo un fuerte sentido de comunidad. "Si he sido inteligente o afortunada en una cosa", dice McGrath, "ha sido por elegir a personas inteligentes". Ella le atribuye esa capacidad a la sensibilidad de sus padres. Ann y Charles McGrath murieron el mismo día, con cuatro años de separación en los años ochenta. "Realmente no vieron o disfrutaron el viaje", dice McGrath. "Pero ellos son la razón por la cual tuve un excelente inicio de vida y por la que di este gran paso. Nunca conocí a nadie en el mundo del entretenimiento y nunca me imaginé ser parte de él en esta forma".

No le es fácil explicar por qué llegó a la cima de MTV en lugar de otros, pero sugiere que quizá fue por perseverancia. "Realmente es un recurso mal valorado. No es sexy, pero si realmente quieres algo, debes ser constante", afirma. "Nunca lo llamé. Le he entregado una gran parte de mi vida a esta compañía".

Y si MTV está listo para convertirse en una empresa que marca tendencias, ella debe mantener ese espíritu de "todo es posible" que la ha animado desde el comienzo. La clave, comenta, es crear un espacio donde la gente se sienta segura y no tema fracasar: "Ser directo y hablar de frente es un gran motivador. También es un accidente". Su ideal: "Lo más inteligente que podemos hacer cuando nos confrontamos con algo creativo es apartarnos del camino".

Eso es lo que pasó cuando dos jóvenes productores llegaron con McGrath a principio de la década de 1990, con una idea para realizar series dramáticas que no requerían contratar actores o guionistas. Esa proposición la intrigó. La idea era filmar a siete personas que habitarían un departamento en Nueva York por muchos meses, siguiendo sus vidas diarias y lanzando un disco soundtrack de nuevas canciones como respaldo. El show *The Real World* debutó en 1992 había nacido el *reality TV*. La nueva temporada de la serie se filma en estos momentos en Key West.

CONFÍA EN TU INSTINTO

La pequeña niña de Scranton también confía en su instinto. Había mucho debate interno a principio de los noventa acerca de si era conveniente para MTV enredarse en cuestiones políticas. McGrath quería organizar forums para los candidatos presidenciales de 1992 y comprometer a los muchachos en la campaña "Rock the Vote". Ella y otros confiaban de que los políticos sintieran que debían escuchar a los jóvenes. Para mantener el impulso, después de la victoria de Bill Clinton decidieron ser anfitriones de una reunión inaugural. Seguros de que nunca aparecería, McGrath dice que fue toda una sorpresa cuando se corrió la voz a la mitad del show de que "Elvis" estaba en el lugar.

Clinton entra, sube al escenario y dice: "MTV tuvo mucho que ver en mi elección; fue lo mejor".

Otra decisión que tomó fue darle a Jon Stewart una segunda oportunidad en 1998, después de que MTV le canceló su show anterior. Cuando Craig Kilborn dejó *The Daily Show*, McGrath votó para que Stewart se quedara como ancla. "Hay algo en Stewart, ¿correcto?", comentó. "El tipo tiene voz". McGrath es firme con Stewart, quien es tan popular que ha conducido los premios Oscar. Hablan por teléfono frecuentemente, en general, sobre sus hijos.

Y McGrath es de esa gente rara que puede poner serio a Stewart; bueno, casi. "Todos entendemos que esto es un negocio, pero la calidad del contenido es todo en ella", dice Stewart refiriéndose a McGrath. Entonces cambia a un rostro sin expresión. Él comenta que ama la libertad que le ha dado para extender la marca Jon Stewart. Su última idea: lanzar una línea casual. "Será una prenda a la semana. Te la pones el lunes por la mañana y te la quitas el domingo por la noche". Cuando se lo comentó a McGrath, ella se expresó así: "¡Brillante!".

JUGADA MAESTRA

Alguno de los mayores éxitos de McGrath se debieron a que confió en su instinto. Aunque hubo mucho debate interno, lanzó la campaña de MTV "Rock the Vote" e invitó a los candidatos presidenciales a los estudios de televisión.

APRECIACIONES INTUITIVAS

El interés de McGrath por la ficción, películas y música se extiende a lo intelectual y a lo comercial. Una mañana reciente, se levantó más temprano que el resto de la familia en su terraza del departamento en la parte alta de oeste de Manhattan para leer la novela de Kate Moses, *Wintering: A Novel of Silvia Plath*. Muchas noches antes, se quedó despierta para ver el documental *Truth or Dare*, de la gira mundial de Madonna en 1991, aunque su esposo Mike le suplicaba que apagara la TV y se fuera a dormir. Ya sea que vuelva a leer la novela *Malone Dies*, de Samuel Beckett, o le eche una hojeada a la última edición de *US Weekly*, sus amigos dicen que es voraz. "Judy es la única persona con la que he trabajado que sabe tanto de literatura como de lo que pasa con los raperos de la costa este u oeste", dice la ex-ejecutiva Sara Levinson. "Siempre pensé que su apreciación creativa de contador de historias y caracteres era una enorme arma secreta".

JUGADA MAESTRA

Debido a que es una de las pocas mujeres que ha escalado hasta lo alto de una compañía de medios, McGrath ha creado una cultura abierta que promueve la diversidad. Odia cuando las personas la consienten y le da la bienvenida a las ideas de todo el mundo, ya sea de los empleados o de los vicepresidentes.

Es el segundo día del retiro de MTV en Miami, y hay una nueva urgencia en el mensaje de la CEO. McGrath elogia a su equipo por el crecimiento de doble dígito de las ganancias en 2005. Pero también les advierte acerca de la complacencia en un ambiente donde las reglas del juego cambian frente a la innovación. En los discursos y las conversaciones en el elevador del hotel, McGrath presiona porque MTV se desprenda nuevamente de su piel y se reimagine a sí misma. Ella lo hizo cuando dejó Scranton y creó un nueva vida entre el brillo de Nueva York. Éste es el año en el que su viejo amigo Freston le venderá los nuevos prospectos de Viacom a Wall Street. Por ello, los inversionistas están con una actitud de "esperemos y veamos qué pasa": el precio de las acciones ha sido el mismo, como a 42 dólares, desde que el nuevo Viacom comenzó a comercializar por sí mismo el 3 de enero.

EMPUJA EL SOBRE

McGrath sabe que la respuesta para empujar la programación, es una carta. Es por eso que empleó una tarde para hacer lo que ha hecho mil veces, aquello que realmente ama: escuchar un mensaje. Tres altos ejecutivos de Comedy Central se reunieron en un hotel con McGrath para revisar los posibles nuevos shows para el año. Al canal le pegaron fuerte el año pasado, cuando una de sus grandes estrellas, David Chappelle, desapareció a mitad de temporada. Por ello, Doug Herzog, quien dirige Comedy Central, Spike TV y TV Land y es su amigo personal (fue su testigo

en su boda civil) están esperando un gran hit para llenar el vacío (resultó que los cuatro shows que Chappelle grabó antes de que desapareciera estaban listos al final del año, así que Herzog los eligió para pasarlos en el nuevo canal de banda ancha de Comedy Central, Motherload).

Michael Ganeless, gerente general de Comedy Cetral, le muestra a McGrath un calendario tentativo para el año, a la vez que le explica que se espera muy buena publicidad para finales de primavera.

Lauren Corrao, vicepresidenta ejecutiva de la programación original de Comedy Central, introduce un DVD al aparato para mostrarle a McGrath qué hay de nuevo. Todos son veteranos de MTV, así que la sesión no es tensa: son cuatro amigos comiendo sándwiches de pollo y viendo juntos el nuevo material.

El primer video es de *American Lives*, show en parte con libreto, parte improvisado, acerca de un equipo de noticias de TV en Spokane, Washington.

La NBC no lo quiso en el año 2005. Comedy Central lo recogió. Entre los otros shows se destacan: un vehículo para la irreverencia política de la comediante Sarah Silverman y *Red State Diaries*, de Lewis Black. Si eso resulta, podría ser el tercer giro para *The Daily Show*, después de *The Colbert Report*, de Steve Colbert.

McGrath observa, escucha y se ríe con su equipo, pero nunca toma notas. Cuando terminan dice: "Hey, muchachos, se ve muy bien" y vuelve a ver el calendario para el siguiente año, uno que bien puede ser su más desafiante aventura. Entonces, hace a un lado el papel y formula la pregunta realmente importante: ¿Creen que Jon Stewart nos pueda conseguir boletos para la entrega de los Oscares?"

JUGADA MAESTRA

Mcgrath tiene la habilidad de identificar a los grandes talentos (contrató a Jon Stewart para el Comedy Channel, aunque su primer show fracasó). Igual de importante es que ella no microadministra ni amordaza, sino que les da a las personas la libertad de ser creativas.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Crear grandes y exitosos productos y mantener la preferencia de una población cuyos gustos cambian constantemente.

Encontrar formas para adoptar nuevas plataformas y dominar nuevos mercados en los que la compañía no tiene conocimientos ni experiencia.

LA SOLUCIÓN

Adquirir negocios y asociarse con otras empresas que tengan el conocimiento que la organización necesita si pretende tener éxito en los mercados emergentes.

Utilizar la investigación interna de consumidores de la organización para inspirar nueva programación, acuerdos y productos.

Consumir cultura popular de manera voraz para estar al frente de las tendencias.

MANTENER LA VICTORIA

Estimular a los empleados de manera constante para que reimaginen y reinventen la marca para asegurar que la compañía no caiga en la complacencia.

10

INGVAR KAMPRAD: CÓMO SE CONVIRTIÓ IKEA EN UNA MARCA DE CULTO GLOBAL



Cortesía de Getty Images

ESTRATEGA

No mucho después de que Ingvar Kamprad fundara IKEA, dejó clara su misión: "Crear una mejor vida para muchos". Sesenta y seis años después, IKEA, que vende productos de alta calidad a bajos precios, se ha convertido en una de las tiendas minoristas más exitosas del mundo.

Esta historia de portada de noviembre de 2005 fue elaborada por Ferry Cappel, con Ariane Saens, Cristina Lindblad, Ann Therese Palmer, Jason Bush, Dexter Roberts y Kenji Hall.

PLAN DE ACCIÓN

Seducir al comprador. Las tiendas se acomodan para promover la diversión y la tranquilidad de comprar.

Forjar un lazo con los consumidores y dar a la compañía una fuerte identidad de marca a través de promociones creativas.

Crear la historia. Construir el argumento para crear líderes de la marca alrededor del mundo.

Crear megatiendas que sirvan como "guardianes", y proporcionar una parada para compras del cliente que se fija en el diseño y en el costo.

Inspirar al staff. Los empleados quizá no se vuelvan ricos, pero disfrutan la autonomía, pues ella los inspira a abrazar la ética de frugalidad de la marca y el estilo que dirige a la compañía.

SEDUCE AL COMPRADOR

Cuando Roger Penguino escuchó que IKEA ofrecía cuatro mil dólares en certificados de regalo a la primera persona de la fila en la apertura de su nueva tienda en Atlanta, no tuvo opción. En ese momento, el especialista en Mac de Apple Computer, de 24 años, acampó y esperó. Siete calurosos días después, cuando la tienda abrió el 29 de junio, más de 2 000 fanáticos de IKEA lo acompañaban. Algunos fueron atraídos con la promesa de precios bajos para los primeros 100. Otros, sólo por presenciar la atmósfera de carnaval (alguien hasta llevó una parrilla).

El recién casado Penguino obtuvo sus certificados y se llevó un sofá Karlanda por 799 dólares, una cama Malm por 179, entre otras cosas. También consiguió categoría de celebridad: "Adonde volteaba, los empleados me reconocían y me mostraban lo nuevo".

Penguino es un ciudadano del mundo de IKEA, un estado de la mente que gira en torno a un diseño contemporáneo, bajos precios, disparatadas promociones y con el entusiasmo que pocas instituciones del sector reúnen. Quizá más que ninguna otra compañía en el mundo, IKEA se ha convertido en un "guardián" del estilo de vida de muchas personas, si no es que de sus vidas. En un tiempo cuando el consumidor encara muchas elecciones por todo lo que adquiere, IKEA ofrece un santuario para relajarse mientras compra. Es una zona segura y confiable en la que se puede entrar e inmediatamente ser parte de los costos y diseños de esta tribu global sensible.

Hay otros alrededor que pretenden ser "guardianes", Starbucks y Virgin lo hacen bien, pero IKEA lo hace mejor.

Si el minorista de Suiza les contagia su estilo, ustedes también vivirán en un hogar BoKlok y dormirán en una cama Leksvile, debajo de una colcha Brunkara. (Las camas toman su nombre de ciudades noruegas, relacionados con flores y plantas. Un desastre: una cama de niño se llama Gutvik, que suena como un insulto en alemán). IKEA ofrece comida a su refrigerador (también vende el refri) y el jabón en su regadera.

JUGADA MAESTRA

Atraer clientes y crear alboroto con las nuevas tiendas es un reto significativo para la mayoría de tiendas, pero las aperturas de IKEA constantemente atraen a grandes multitudes. La clave: la creatividad de la compañía, que algunas veces va más allá de las maniobras publicitarias.

FORJAR UN LAZO CON LOS CLIENTES

El concepto IKEA tiene mucho lugar hacia dónde moverse: la tienda cuenta con sólo 5% o 10% del mercado de los muebles en cada país donde opera.

Lo más importante, dice el CEO Anders Dahlvig, es que "el conocimiento de nuestra marca es mucho

mayor que el tamaño de la compañía". Eso es porque IKEA es algo más que una tienda de muebles. La empresa vende un estilo de vida que los clientes alrededor del mundo abrazan como una señal de que "ya han llegado", de que tiene buen gusto y reconocen el valor.

"Si no fuera por IKEA", escribe la revista de diseño *Icon*, "la mayoría de las personas no tendría acceso a los diseños contemporáneos". Esa revista eligió al fundador de IKEA, Ingvar Kamprad, como el creador de tendencias actuales más influyente en el mundo.

A medida que los consumidores de Moscú hasta Beijing y más allá se esfuercen por entrar a la clase media, siempre habrá necesidad de IKEA. Piénsenlo: ¿qué otra tienda minorista ha tenido mayor éxito globalmente? No es Wal-Mart, que a pesar de su vasta fortaleza ha sucumbido en Brasil, Alemania y Japón. No es la francesa Carrefour, que nunca la ha hecho en Estados Unidos.

También IKEA ha tenido sus deslices. Pero en este momento, sus 226 tiendas en Europa, Asia y Australia están en una etapa de prosperidad, dándole la bienvenida a 410 millones de clientes por año. La respuesta emocional no tiene paralelo. La promesa de vales de la tienda para los primeros 50 compradores, atrajeron a cientos de personas a una tienda IKEA de la ciudad de Yeddah, en Arabia Saudita, en 2004. En el subsecuente tumulto, dos personas murieron y 16 salieron lesionadas.

En la apertura de la tienda en Londres, llegaron 6 mil personas antes de que llamaran a la policía.

JUGADA MAESTRA

En un mundo donde los consumidores enfrentan una ensordecedora serie de elecciones, IKEA se aparta. Ofrece pasillos amplios y confortables, una sala de juegos para niños y un restaurante en cada tienda, con lo que la experiencia de comprar es placentera, no espantosa.

CREA UNA HISTORIA

¿Por qué tanto alboroto? IKEA es el prototipo de marca de culto global. Sólo mira esas maniobras. Antes de la apertura en Atlanta, los gerentes de la empresa invitaron a los habitantes a convertirse en Embajadores de Kul (diversión, en sueco).

Los cinco ganadores elaboraron un ensayo en el cual explicaban por qué merecían 2 000 dólares en vales. Había una trampa: tenían que vivir en la tienda por tres días antes de la apertura, participar en los concursos y dormir en el departamento de recámaras. "Dormí 8 horas por todo el ruido de los taladros y los golpes", dice el ganador Jordan Leopold, gerente de Costco Wholesale. Leopold obtuvo su recámara.

IKEA diseñó otra historia para ellos mismos: una historia recogida por la prensa que atrajo aún más compradores. Más compradores, más tráfico y más venta. Más

venta, más ruido. Se estima que una nueva tienda en Bolingbrook, Illinois, cerca de Chicago, generará 2.5 millones de dólares de impuestos, por lo que la ciudad ha comenzado a reducir deuda y eliminar algunos impuestos locales.

Noticias como ésas mantienen en ascenso las ventas de IKEA de manera saludable. Para el año fiscal 2005, los ingresos se elevaron 15%, a 17 700 millones de dólares. Y aunque se maneja en forma privada, IKEA oculta sus ganancias tan celosamente como el recibo de albóndigas suecas. El analista Mattias Karlkjell, de la compañía de Estocolmo ABG Sundal Collier, de manera conservadora estima que las ganancias de operación serán de 1 700 millones de dólares.

JUGADA MAESTRA

Lo que distingue a Kamprad es su capacidad de formular una clara visión para IKEA e integrarla completamente en la cultura corporativa. Ya sea a través de las "semanas antiburocráticas" o su insistencia en volar en clase económica, Kamprad ha dirigido con el ejemplo.

IKEA mantiene estas ganancias aun cuando es firme en su rebaja de precios. "Los márgenes de operación de IKEA, de aproximadamente 10%, están entre los mejores en las mueblerías para el hogar", dice Karlkjell. También se comparan bien con los márgenes de 5% de Pier, 1% Imports y el 7.7% de Target, ambos competidores de IKEA en Estados Unidos.

MANTENGA EL RUIDO

Para mantener el crecimiento a ese paso, IKEA ha acelerado la expansión de sus tiendas. Diecinueve nuevos establecimientos estuvieron listos para abrirse a nivel mundial en el año fiscal que finalizó el 31 de agosto de 2006, con un costo promedio de 66 millones de dólares por tienda. El CEO Dahlvig está dispuesto a levantar el perfil de IKEA en tres de sus mercados de mayor crecimiento: Estados Unidos, Rusia (actualmente es un gran éxito en Moscú) y China (ahora con un valor de 120 millones de dólares en ventas).

La empresa cree que, en Estados Unidos, el campo está muy abierto. "Tenemos 25 tiendas en un mercado del tamaño de Europa, donde tenemos más de 160". El objetivo es abrir 50 establecimientos en Estados Unidos para el año 2010. Cinco han abierto en 2005, muy por arriba de la única que se abrió en 2000.

La clave de esta expansión es la preservación del fuerte entusiasmo que evoca IKEA, un entusiasmo que ha inspirado dos casos de estudio en la Escuela de Negocios de Harvard, e interminables comentarios de los clientes en internet.

Ejemplos: "IKEA me hace sentir libre para ser lo que quiero ser" (Rumania). O éste: "La mitad de mi casa es de IKEA, y la tienda más cercana está a seis horas" (EU). O ésta: "Siempre tienen lo más moderno por menos dinero" (Alemania).

CREA UNA MEGATIENDA

Lo que atrae a los compradores y a los escolares es la visita a la tienda, una experiencia similar en todo el mundo. Los edificios azul con amarillo promedian 300 mil pies cuadrados en tamaño, el equivalente a cinco campos de futbol. El número total de artículos, desde gabinetes de cocina hasta candiles, es una ventaja decisiva. "Otros ofrecen muebles accesibles", dice Bryan Roberts, gerente de investigación de Planet Retail, una consultora de Londres. "Pero nadie más ofrece todo el concepto en toda la instalación".

La clase media global a la que se enfoca IKEA comparte hábitos de compra. La estantería Billy de 120 dólares, una mesa de 13 y un sistema de almacenamiento Ivar de 190, son los objetos más vendidos en todo el mundo (en este artículo se toman como referencia los precios de Estados Unidos). El gasto por consumidor es similar. De acuerdo a IKEA, los números en Rusia alcanzan 85 dólares por visita a la tienda, exactamente igual que en Suecia.

JUGADA MAESTRA

Mientras la globalización quizá acerque a las culturas, aún existen enormes diferencias nacionales y étnicas que afectan lo que la gente quiere comprar. IKEA enfrenta el desafío del mercado escuchando de manera cercana a todos sus clientes. Investiga cómo viven las personas en la actualidad y diseña productos que se adapten a los gustos del cliente.

Dondequiera que estén, los clientes tienden a pensar en la visita a la tienda más como una excursión que como una faena. Eso a nivel internacional. Como afirma uno de los estudios de Harvard, IKEA practica una forma de "coerción gentil" para mantenerlo todo el tiempo posible en la tienda. Justo a la entrada, por ejemplo, pueden dejar a los niños en la sala de juego, una opción que les permite comprar con más tranquilidad.

Entonces, catálogo en mano (la edición del 2006 fue de 160 millones, más que la Biblia, afirma IKEA), recorren a todo lo largo un camino marcado a través de los laberintos con exhibiciones."Debido a que la tienda está diseñada en círculo, puedo ver todo a medida que avanzo en una dirección", dice Krystyna Gavora, una arquitecta que frecuenta la tienda en Schaumburg, Illinois. Los amplios pasillos permiten inspeccionar la mercancía sin que nada estorbe el paso. Los muebles están arreglados en exhibidores adecuados, justo debajo de las mesillas, para inspirar a los consumidores e invitarlos a gastar más. Los escenarios son tan reales, que un escritor exhibe una obra de teatro en la tienda IKEA de Renton, Washington.

A lo largo del camino, un toque tras otro seduce al comprador, desde las cintas para medir el papel y lápices estratégicamente ubicados en papeleras, con artículos como latas de plástico rosa para agua, velas con esencias y portarretratos.

Son cosas que el cliente sabe que no necesita, pero si cuestan menos de dos dólares cada uno, se los lleva de todas formas. Pueden comprar una mesa para café en 40 dólares, pero termina gastando 500 en unidades de almacenaje hasta vasos de vidrio."La empresa tiene esta manera de hacerte creer que nada está caro", dice Bertille Faroult, un comprador de IKEA a las afueras de París. Por lo general, las charolas y los mostradores contienen sorpresas. IKEA reemplaza un tercio de su línea de productos cada año.

Luego viene la parada en el restaurante, que usualmente está ubicado al centro de la tienda, para darle a los compradores un respiro y animarlos a que sigan. Luego se encuentra el almacén, donde se exhibe todo el genio de Kamprad. Casi todas las cosas grandes están empacadas de forma comprimida (no armada) y, lo que no sólo le ahorra a IKEA millones en costos de envío de los proveedores, sino que le permite a los compradores llevarse sus cosas a casa. Finalmente, tiene la diversión (o la agonía) de armar lo que compró en casa, con su clásica llave Allen y las típicas instrucciones.

Una minoría se queja por las largas filas en IKEA, estacionamientos llenos, exasperantes experiencias para armar y muebles que no duran toda la vida. Pero los convertidos superan por mucho a los críticos. Y por cada fanático que compra en IKEA parece que trabaja en la tienda. Ese fanatismo nace con Kamprad, de 79 años, una figura tan importante para las tiendas globales como Sam Walton en Wal-Mart. Comenzó su compañía en 1943 a la edad de 17 años con la venta de plumas, tarjetas de navidad y semillas de la granja de su familia ubicada al sur de Suecia. En 1951 apareció el primer catálogo (Kamprad escribió todo el texto hasta 1963). Su credo, "crear una mejor vida para muchos", está consagrado en su casi evangélica publicación *El testamento de un comerciante de muebles*. Condimentado con pedacitos de folclore, "divide tu tiempo en unidades de 10 minutos y sacrifica lo menos posible en actividades sin significado", "gastar recursos es un pecado mortal" (seguro, los empleados son los modelos del catálogo) o el más revelador, "es nuestro deber expandirnos". El folleto se le da a cada empleado el día que inician su trabajo en IKEA.

JUGADA MAESTRA

Encontrar maneras de reducir los costos sin disminuir la calidad es una preocupación de todos los tiempos de los minoristas, pero ha aumentado su importancia debido al incremento de la competencia y los compradores atentos por las ofertas. IKEA vende productos a muy bajos precios a la vez que anima a pensar de manera poco convencional y resuelve problemas.

INSPIRA AL STAFF

Kamprad, oficialmente retirado, continúa siendo el jefe de la porra en las prácticas que definen la cultura de IKEA. Una es la equidad. Regularmente ésta se escenifica

en las semanas antiburocráticas, en las que los ejecutivos trabajan en los pisos de venta o en las cajas registradoras. “En febrero” dice el CEO Dahlvig, “yo descargaba camiones y vendía camas y colchones”.

MANTENER LOS PRECIOS BAJOS

Otra cuestión es la competencia de acero. La idea de lo que ello implica se concreta en una de las oficinas principales de IKEA en Helsingborg, Suecia. En la entrada, un gran pizarrón informativo muestra las ventas semanales, menciona a los países con mejores mercados e identifica los muebles más vendidos. El otro mensaje que se escucha fuerte y claro es: reducir los precios. Al final del vestíbulo está una hilera formada con los sofás que más se venden, en la cual se exhiben modelos de 1999 a 2006 con sus precios en euros. En 1999 el modelo Klippan estaba en 354 dólares. En 2006 estará a 202 dólares.

> **JUGADA MAESTRA**
>
> El enfoque en el cliente es tan intenso que incluso los gerentes senior trabajan detrás de las cajas registradoras y en los almacenes por algunos periodos durante cada año.

El montaje claramente demuestra la implacable obsesión de IKEA por reducir costos. El minorista se enfoca en reducir costos en todas sus ofertas, 2% o 3% cada año. Va más profundo cuando quiere golpear a sus rivales en ciertos segmentos. “Observamos a la competencia, tomamos su precio y lo partimos a la mitad”, dice Mark McCaslin, gerente de la tienda de Long Island, en Hicksville, Nueva York.

Es de gran ayuda que la frugalidad esté profundamente enraizada en el ADN corporativo como la obsesión con el diseño. Los gerentes economizan, incluso los altos mandos. Steen Kanter, que dejó IKEA en 1994 y ahora dirige su propia consultoría en Filadelfia, Kanter Internacional, recuerda que una vez que viajó junto a Kamprad, el jefe le dio un cupón para la renta de un auto que había recortado de una revista durante el vuelo.

La obsesión por los costos se enciende con la cultura del diseño. “Diseñar productos hermosos y caros es fácil”, dice Josephine Rydberg-Dumont, presidente de IKEA en Suecia. “Diseñarlos bonitos y que además no sean caros, ése es el gran reto”.

Ningún diseño, sin importar la inspiración, llega a los exhibidores si no es accesible para los compradores. Para conseguir esa meta, los 12 diseñadores de tiempo completo de la compañía en Almhult, Suecia, junto con 80 diseñadores *free lance*, trabajan mano a mano con los equipos de producción de la casa para identificar los materiales apropiados y los proveedores con precios más bajos. Es un proceso de prueba y error que puede durar hasta tres años. Ejemplo: para el PS Ellan, una mesa de comedor de 39.99 dólares que puede mecerse y regresarse sin doblar las patas, el diseñador Chris Martin tuvo que trabajar con el staff de

producción por año y medio para adaptar la fibra de madera, una mezcla barata de pedazos de madera y resina de plástico que se emplea en las barreras antirruido de las autopistas, para usarla en los muebles. También tuvo que diseñar las sillas para dividirlas en seis piezas que se pudieran empacar y armarse sin tornillos.

Con una red de 1 300 distribuidores en 53 países, IKEA trabaja todo el tiempo para encontrar el fabricante correcto para el producto adecuado. Una vez contrató a quienes hacen esquís, expertos en madera doblada, para hacer sus sillones Poang y al fabricante de carritos de supermercados para hacer los sofás más durables. Simplicidad, un mandamiento del diseño sueco, ayuda a mantener los costos bajos. Por ejemplo, las jarras Trofé, de 50 centavos, sólo se ofrecen en azul y blanco, los pigmentos más baratos.

El manejo de conservación de IKEA se extiende naturalmente desde su reducción de costos. Para lanzar su nueva línea PS, desafió a 28 diseñadores para que le encontraran usos innovadores con material descatalogado o inusual. Los resultados: una mesa diseñada con madera roja de abedul (los fabricantes de madera prefieren el pálido exterior en madera) y un sistema de almacenamiento fabricado con cartones de leche reciclados.

Si las ventas mantienen su aumento promedio histórico, para el año 2010 IKEA va a necesitar el doble de recursos que utiliza hoy. "No podemos incrementar a más de 20 tiendas por año porque los proveedores son el problema", dice Lennart Dahlgren, gerente en Rusia. Debido a que este país es una fuente de madera para construcción, IKEA se enfoca en convertirlo en un gran proveedor de productos terminados.

Para aumentar el desafío, los proveedores y diseñadores han diseñado al gusto de los compradores algunos de los productos para venderlos mejor en mercados locales. En China, los 250 mil manteles que produjo IKEA para conmemorar el año del gallo se agotaron en tres semanas. Julie Desroisiers, la gerente de recámaras en Suecia, visita hogares en Estados Unidos y Europa para buscar en sus closets, aprendiendo que "los estadounidenses prefieren guardar mucha de su ropa doblada, mientras que a los italianos les gusta colgarla". "El resultado es un guardarropa que incluye cajones más profundos para los clientes de Estados Unidos".

JUGADA MAESTRA

Mantener los precios bajos a través de una ética de frugalidad y buscar formas innovadoras de fabricar productos.

El mercado estadounidense presenta retos especiales por las enormes diferencias dentro de ese país. "Es fácil olvidar la realidad de cómo vive la gente", comenta el director de diseño interior de IKEA en Estados Unidos, Mats Nilsson. En 2004, IKEA se percató de que quizá no llegaría al sector hispano de California. Por lo tanto, los diseñadores visitaron las casas de los empleados de este origen. Pronto

se dieron cuenta de que habían colocado los exhibidores en forma equivocada. Las familias hispanas numerosas necesitan mesas grandes y sofás para más de dos personas, que es la norma sueca. Prefieren colores llamativos, distinto de los suecos, y les gusta mostrar muchas personas en complicados portarretratos. Nilsson hizo más cálidos los exhibidores, agregó más asientos y les puso muchos retratos.

IKEA está preocupada particularmente por Estados Unidos, ya que es clave para su expansión, y casi estuvieron a punto de arruinarla. "Casi fallamos a principios de los noventa porque realmente no escuchamos al cliente", dice Kanter. Las tiendas no eran lo suficientemente grandes para ofrecer la experiencia de IKEA, y muchas de ellas estaban en localidades pobres. Los precios eran muy elevados. Las camas se medían en centímetros, no con tamaño Queen, King o Twin. Los sofás no tenían la suficiente profundidad, las cortinas eran demasiado cortas y las cocinas no cabían en el espacio promedio. "Los compradores estadounidenses compraban floreros que utilizaban como vasos, porque los vasos eran muy pequeños", recuerda Goran Carstedt, el exjefe de IKEA en Norteamérica, que ayudó a diseñar un cambio.

Partes específicas de la línea de productos fueron adaptadas (no más medidas métricas), se eligieron locaciones más grandes y nuevas, se redujeron los precios y se mejoró el servicio. Ahora, los gerentes ponen más atención a los pequeños detalles. "Los estadounidenses quieren sofás más confortables, texturas de mayor calidad, vasos más grandes, unidades de entretenimiento mayores", dice Pernille Spiers-Lopez, Jefe de IKEA en Norteamérica.

¿Puede el culto seguir prosperando? IKEA ya ha tropezado feo anteriormente. Un intento por entrar en Japón hace 30 años fue un desastre (los japoneses querían buena calidad y excelentes materiales, no bajos precios o productos prácticos).

La compañía está en marcha para regresar a Japón el próximo año, a la vez que, en el resto del mundo, enfrenta más competencia que nunca. En Estados Unidos, Target ha reclutado al famoso diseñador Thomas O'Brian para desarrollar una serie de muebles de bajo precio que ya fue lanzada. K-Mart ha colaborado con Martha Stewart en su propia línea de muebles. Una cadena parecida a IKEA, de nombre Fly, es popular en Francia. En Japón, Nitori Co. ofrece muebles de bajo precio.

JUGADA MAESTRA

En lugar de señalar o tapar errores, IKEA estudia sus fracasos en forma detenida y procura aprender de ellos. Luego de analizar por qué sus esfuerzos de expansión en Estados Unidos fueron una decepción, los gerentes de IKEA señalaron puntos débiles y fueron capaces de corregirlos.
Cuando alguna compañía quiere evitar caídas, la realidad es que es imposible crecer sin tomar riesgos, cometer errores y entender lo que salió mal.

Quizá el mayor asunto es lo que suceda al interior de IKEA. “El gran desafío de toda organización a medida que se hace más grande y diversa es cómo mantener vivos los valores centrales”, dice el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard Christopher A. Bartlett, autor de un caso de estudio en 1996.

IKEA todavía es administrada por gerentes que fueron entrenados por el mismo Kamprad, y que personalmente son devotos del fundador. A medida que desaparezcan esas líneas directas hacia Kamprad, la cultura quizá comience a desvanecerse.

Por el momento, el legado del fundador está vivo. Los sillones Kipplan se venden rápidamente. Pronto estará lista una nueva línea de comida, equipaje de viaje y muebles de baño. IKEA se prepara para su promoción del árbol navideño: el cliente compra un árbol natural y lo regresa con un reembolso (una forma de acercarlo para que compre en la empresa en el difícil mes de enero).

Y los fans siguen clamando por más. Por lo menos una vez al año, Jen Segrest, una diseñadora de páginas web y su esposo, hacen un viaje redondo de 10 horas desde su hogar en Middletown, Ohio, al IKEA que está en Schaumburg, Illinois, cerca de Chicago. “Cada mueble que tengo es de IKEA, excepto una mesa que odio. Y la próxima vez que vaya, la reemplazo”, dice Segrest. Para que pongan un IKEA en Ohio, Segrest ha iniciado un blog en internet de nombre “Oh IKEA! El anuncio en la página principal dice “IKEA en Ohio”, porque el hombre no puede vivir sólo de Target.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Desarrollar productos que gusten a los clientes sensibles al precio alrededor del mundo.

Encontrar una forma para seguir atrayendo multitudes a las tiendas, aun cuando el número de grandes competidores continúa en ascenso.

LA SOLUCIÓN

Animar a los empleados a soñar formas heterodoxas de elaborar productos con estilo a precios bajos.

Estudiar y explorar diferencias regionales y culturales entre consumidores y desarrollar productos que combinen con la manera en la que viven.

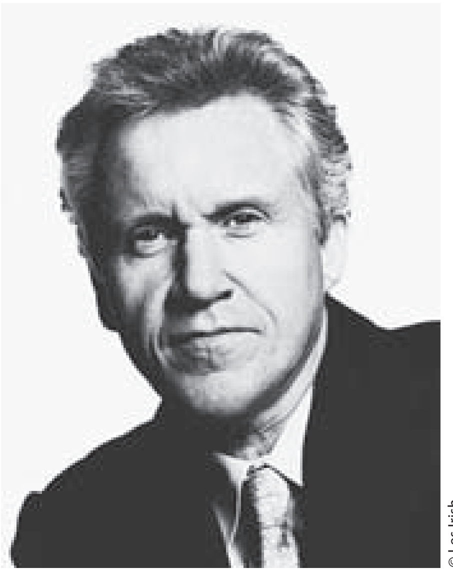
Lanzar maniobras publicitarias divertidas para atraer clientes a las tiendas, y mantenerlos contentos mientras estén ahí, diseñando una tienda que haga divertidas las compras.

MANTENER LA VICTORIA

Analizar detenidamente los errores y equivocaciones para hacer las correcciones necesarias y continuar tomando los riesgos que se necesitan para que la compañía crezca.

11

JEFF IMMELT: DEMANDA DE MAYOR RIESGO E INNOVACIÓN A GE



© Les Irish

ESTRATEGA

Por mucho tiempo, General Electric ha sido admirada por su firme enfoque en la reducción de costos, eficiencia y resultados finales. Pero Jeffrey R. Immelt ha sometido a estrecha revisión la cultura de la empresa, cambiando todo, desde cómo se reasignan los portafolios de los gerentes. La meta: que la generación de ideas arriesgadas y el marketing sofisticado sean parte del ADN de la compañía.

En este perfil, elaborado en mayo de 2005, Diane Brady reporta la misión de Jeffrey Immelt para transformar GE.

PLAN DE ACCIÓN

Crear una revolución cultural con una fuerza de trabajo global.

Generar grandes ideas mediante el diseño de los proyectos "Abrir paso a la imaginación", propuestos por los gerentes, que van a expandir las fronteras de la compañía.

Inspirar a los empleados para que se enfoquen en la satisfacción del cliente y en nuevas ideas mediante el otorgamiento de bonos al incremento de ventas altas, con menor interés en los resultados finales.

Arreglar el portafolio de GE para adquirir negocios en nuevas áreas calientes.

Apuntalar el esfuerzo para lograr el crecimiento inmediato de los negocios existentes.

Contratar a personal externo con las habilidades necesarias, experiencia y mentalidad para servir como nuevos modelos de liderazgo.

CREAR UNA REVOLUCIÓN CULTURAL

A pesar de su aire de confianza, Immelt reconoce dos temores: que General Electric se convierta en una empresa aburrida y que sus altos directivos actúen como cobardes. Es correcto: cobardes. Le preocupa que la famosa obsesión de GE por los resultados finales y su tendencia a deshacerse de aquellas personas que no los logren, haga que algunos ejecutivos sientan temor de tomar riesgos que podrían revolucionar a la compañía.

Immelt claramente quiere generar una revolución cultural. Por muchos años, el presidente de GE ha asumido la misión de transformar la dirección acelerada y la orientación hacia procesos de la compañía, en una que esté inclinada a la creatividad y emocionada por crecer. Quiere mover su tasa orgánica de crecimiento promedio (el incremento de ingresos que resulta de las operaciones existentes, en lugar de los acuerdos y fluctuaciones monetarias) a por lo menos 8% sobre el magro 5% de la década anterior. Bajo las órdenes de su antiguo jefe, Jack Welch, las habilidades más preciadas por encima de otras eran la reducción de costos, aumento de la eficiencia y hacer buenas negociaciones. Lo que importaba era la mejora continua de las operaciones, mentalidad que ayudó a que el gigante industrial y financiero de 152 mil millones de dólares tuviera maravillosas y permanentes ganancias. Immelt no se recarga en los días del pasado. Pero en su GE, los nuevos imperativos son la toma de riesgos, marketing sofisticado y, sobre todo, la innovación.

Este cambio nace por necesidad. La era de Welch alcanzó su cenit durante el despegue de la economía fácil de los noventa. En ese entonces, GE siempre parecía derrotar las proyecciones de consenso por diferencia de un centavo y los inversionistas no sentían la urgencia de saber exactamente cómo lo lograba.

Immelt no cuenta con ese lujo. Con una economía interna que disminuye, menor tolerancia de parte de los inversionistas para aceptar la forma de crecer y más competidores globales, Immelt, como muchos de sus colegas, se ha visto forzado a desviar el enfoque en acuerdos y reducción de costos hacia nuevos productos, servicios y mercados. Cualquier otro curso implica riesgos de mayor descenso a lo irrelevante."Es una era diferente", dice Immelt, un vendedor natural que hace un feliz recuento de los días en que recorría su territorio a bordo de un Ford Taurus mientras trabajaba en GE Plastics. Sabe que el mundo ve a la empresa como precursora de las tendencias futuras, dice Rochelle B. Lazarus, CEO de Ogilvy & Mather a nivel mundial, y que, además, forma parte del consejo consultivo de GE. "Él realmente siente la responsabilidad de GE por salir al frente y ejercer su rol de liderazgo".

CONTRATE EXTERNOS

Así que, ¿cómo logra que una cultura tan arraigada como la de GE derrame ideas atrevidas y energía creativa? Para empezar, destierre algunas viejas tradiciones y creencias muy respetadas. Immelt le ha dado la bienvenida a externos en los altos cargos, e incluso convirtió a uno —Sir William M. Castell— en vicepresidente. Esa es una seria ruptura con la cultura anterior de promover a los empleados de la compañía.

Immelt procura contar con una mayor fuerza laboral global que refleje las comunidades en las que opera GE. También estimula a sus gerentes para que se conviertan en expertos de la industria, en lugar de sólo expertos administrativos. En lugar de apoyarse en ejecutivos que apenas tienen tiempo de poner una foto familiar sobre su escritorio antes de hacer otra tarea, ha comenzado a diversificar los altos rangos, urgiendo a sus colaboradores para estar atentos con el fin de hacer la diferencia dondequiera que estén.

GENERACIÓN DE IDEAS GRANDIOSAS

Más que otra cosa, Immel ha creado la necesidad de generar ideas grandiosas más allá de un concepto abstracto. A la manera de GE, ha diseñado un proceso cuantificable y escalable para obtener momentos "Eureka" que generen dinero. Si Welch era mejor conocido por su sesión anual de juntas "C", en las que evaluaba personalmente el desempeñó de los altos ejecutivos de la empresa, las nuevas juntas de alto nivel de Immelt son las del Consejo comercial. Él mismo dirige un grupo de reconocidos vendedores y especialistas en marketing, así como algunos jefes de oficina, como David R. Nissen, CEO de Consumo financiero de la empresa. Los miembros sostienen juntas mensuales por teléfono y se reúnen cada trimestre para platicar estrategias de crecimiento, pensar en formas para llegar directos a los clientes y evaluar ideas de los niveles senior que se enfocan en llevar a GE a tomar riesgos.

"Jeff nos ha lanzado en un viaje para convertirnos en uno de los mejores vendedores y en una de las mejores compañías del mundo", dice Nissen, quien describe las juntas como entre colegas y más experimentales que otras reuniones en GE.

Sin embargo, esto no es para cualquiera. Los líderes sectoriales deben mandar por lo menos tres propuestas de "Traspasos imaginativos" por año, que a final de cuentas se presenten ante el Consejo para su revisión y discusión. Los proyectos que recibirán miles de millones para su respaldo en los próximos años deben llevar a GE a nuevas líneas de negocio, áreas geográficas o bases de clientes. Además, cada una debe generar ingresos adicionales de por lo menos 100 millones de dólares.

JUGADA MAESTRA

Immelt trabaja para hacer la compañía más enfocada en lo global, creando e invirtiendo seriamente en centros de investigación propios en Bangalore, Shanghai y Munich.

Esta clase de cambios puede ser espantosa para personas inclinadas a Six Sigma, que las llevaron a creer que si hacen sus números y están dispuestas a desprenderse de sus familias cada uno o dos años tienen una oportunidad de llegar a grandes alturas.

Ahora, a estas personas se les pide que desarrollen verdadera valentía en áreas que son difíciles de medir como creatividad, estrategia y servicio al cliente. Se les pide que den la bienvenida a proyectos riesgosos, muchos de los cuales quizá fracasen. El GE de Immelt puede verse como un gran experimento, aún en sus primeros pasos, para determinar si la innovación atrevida puede prosperar en una compañía dirigida por la productividad.

ENLACE DE LOS BONOS CON EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Para inspirarse en el pensamiento fresco que trata de encontrar, Immelt ejerce la única cosa que habla claro y fuerte: el dinero. Intenta relacionar la compensación de sus ejecutivos con su capacidad para generar ideas, mejorar el servicio al cliente, hacer crecer el dinero en efectivo e incrementar las ventas, en lugar de simplemente cumplir con los objetivos. Immelt lo pone de esta manera: "No te vas a quedar en este lugar sin tomar apuestas". Para ser más concretos, 20% de los bonos del año 2005 se basaron en cumplir objetivos preestablecidos, esto es, cuánto mejoró una división su capacidad de satisfacer a los clientes. Y si bien es cierto no repudia la insistencia de Welch de que los gerentes seleccionen 10% de su staff, algunos miembros de la empresa afirman que hay más flexibilidad y subjetividad en el proceso. Arriesgarse a fracasar en estos días es una insignia de honor en GE.

UN PORTAFOLIO NUEVO

Para despejar el camino que permita a la organización crecer a través de la innovación, Immelt de manera temprana tomó pasos para modificar el portafolio de GE. Se comprometió a obtener 15 mil millones de dólares por los negocios menos rentables, como los seguros, mientras se desprendía de más de 60 millones de dólares para realizar adquisiciones en áreas claves como biociencia, entretenimiento y películas por cable, seguridad y energía eólica, que tienen mayores proyecciones de crecimiento.

Al hacerlo, rebajó de 33% en el año 2000 a 10% en 2005 a los negocios de menor y más lento crecimiento como los electrodomésticos y dispositivos

de luz, a los que llama, de manera diplomática, "generadores de dinero", en lugar de "perdedores". Nicole M. Parent, de la institución de crédito Credit Sussie First Boston, está impresionada con la forma en la que han podido desarrollar el portafolio en "tan poco tiempo" y sin muchos problemas. "Ésta es una compañía donde los gerentes hacen todo lo posible por conseguir sus metas".

Eso es algo bueno porque su jefe, que los respalda, en estos momentos intenta encontrar "aquellas cosas que crecen más allá de los límites de la compañía". Confía en que la nueva mezcla de negocios y los incentivos ya estén pagando dividendos. En la reunión anual de Boca Ratón, Florida, en 2005, Immelt insistió en que "nunca ha existido un mejor día, un mejor momento o un mejor lugar para estar que GE". Fuertes palabras para una compañía que se remonta a 127 años de su fundación por parte de Thomas Edison. Después de un salto de 18% en ingresos y ganancias en el último trimestre de 2005, de 43 mil millones y 5 400 millones de dólares, respectivamente, Immelt predijo un crecimiento por arriba de 17% y de 10% de las ganancias por ventas en 2005, con ingresos de doble dígito en 2006.

JUGADA MAESTRA

Construir a partir de negocios existentes es mucho más favorable para la eficacia en costos que hacer adquisiciones. Así que Immelt no sólo habla de la necesidad de contar con nuevas ideas. Ha ordenado que los altos gerentes propongan por lo menos tres proyectos de "Abrir paso a la imaginación" que llevarán a la compañía a nuevos territorios o líneas de negocios.

Mientras los economistas se rascaban la cabeza durante el siguiente trimestre, Immelt prometía dos años de crecimiento explosivo. Sin duda, dice Shanon Garavel, una líder de calidad en Comercio financiero de GE, que en Boca Ratón "todo el mundo hablaba de un precio de la acción de 60 dólares", esto es, 24 dólares más que la cotización en ese momento.

Ésa sería la elasticidad de la imaginación por ahora, pero Immelt está tratando de remodelar la compañía para las próximas décadas. Gasta mucho dinero para crear la clase de infraestructura que equipe y fomente al ejército de soñadores. Eso significa mejorar las instalaciones de GE y crear algo como un fideicomiso tipo cerebro global que le sirva para estimular la innovación.

Consecuente con sus ideas, ha invertido 100 millones de dólares para revisar el centro de investigación de la compañía en Niskayuna, Nueva York, y separar centros de alto nivel en Bangalore, Shanghai y Munich.

La investigación globalizada le ha permitido a GE acercarse a sus clientes en otros lugares del mundo. El hecho simple es que el futuro crecimiento de la empresa provendrá de afuera de Estados Unidos. Immelt predice que el desarrollo

en otros países significará 60% del crecimiento de la compañía en los próximos 10 años, que compara satisfactoriamente con el magro 20% de la década anterior.

Pero también se está extendiendo a nuevas prácticas en economías letárgicas como la de Alemania. Después de una junta en 2002 con el canciller Gerhard Schröder, reforzó su noción de que GE podía hacer más en ese país. Por lo tanto, decidió abrir en Munich un centro. Como lo explica Immelt: "No hay lugar en que GE se sienta perdedor, salvo en Alemania. Ahí tienes a Siemens y a Philips, y nosotros no lo hemos hecho tan bien". Para 2004 el nuevo centro estaba en pie, y los resultados fueron inmediatos. De acuerdo con Nani Becalli-Falco, CEO de GE Internacional, en los países de habla alemana la compañía logró 21.5% de crecimiento en el año 2003 con respecto al año anterior.

JUGADA MAESTRA

Determinado a tener un marketing de excelencia y un servicio al cliente integrado en cada uno de los puestos, Immelt apuntó hacia un CEO de marketing que instituyó varios programas, entre ellos enviar a los mejores expertos en el área de GE a toda la organización para evangelizar y ofrecer cursos sobre el tema.

REFORZAMIENTO DE LA COBERTURA DE LOS NEGOCIOS EXISTENTES

Ahora que Immelt ha podido reposicionar el portafolio y agregado recursos, su objetivo es lograr el crecimiento de los negocios que ya tiene. Aquí es cuando entra "Abrir paso a la imaginación". Está de acuerdo en invertir cinco mil millones de dólares en 80 proyectos que van desde la creación de motores para microjets hasta revisar la imagen de tres mil instalaciones de servicios financieros. La esperanza es que el primer lote genere 25 mil millones en ingresos en el año 2007. Barato, si funciona, si considera lo que costaría adquirir alguna empresa con ese nivel de ventas. En los próximos años, Immelt espera tener 200 proyectos parecidos en marcha.

La presión por producir no puede ser más intensa. Muchos de los 307 mil empleados no fueron contratados exactamente para ser parte de un ejército diverso y creativo de visionarios agudos y sensibles a las necesidades del cliente. "Estos señores no son soñadores", dice un consultor que ha trabajado con la compañía.

"Casi les parece doloroso, como una pérdida de tiempo". Incluso personal de la empresa, que abiertamente están eufóricos con los cambios de Jeff, admiten sentir algo de miedo muy en su interior.

"Éste es un gran cambio estructural, y pude ser difícil", dice Paul T. Bossidy, CEO de equipo comercial y financiero de GE, quien ha reorganizado su fuerza de ventas para que cada persona represente a la empresa cuando esté con un cliente en

particular. Susan P. Peters, vicepresidente de GE para el desarrollo ejecutivo, incluso habla de que los empleados necesitan "reconceptualizarse" a sí mismos. "Lo que has sido bueno el día de hoy, no es bueno para el día de mañana", comenta.

Para Immelt, los mejores gerentes son expertos en *marketing*, no sólo buenos operadores. Éste es un replanteamiento de la vieja idea que imperaba en la compañía de que lo que era bueno se vendía solo. Beth Comstock, quien hace tres años era la responsable de *marketing* con la misión de elevar el conocimiento organizacional en la materia, recuerda que, cuando comenzó, un gran número de empleados estaba aterrado con la nueva agenda: "Cada uno pensaba que tenía que meterse a las ventas y al *marketing* para ser relevante en la compañía".

Bueno, sí. Comstock está tratando de elevar el rol del *marketing* por todo GE. Ella ha ayudado a desarrollar un programa de liderazgo comercial que envía a los mejores y a los más brillantes de toda la organización a realizar dos años de entrenamiento intenso debido a que la mayoría del staff de auditoría corporativa se ha desempeñado en el área financiera por mucho tiempo. Los auditores fueron importantes para mantener la disciplina financiera bajo las órdenes de Welch.

JUGADA MAESTRA

Una forma segura de motivar a los empleados para que cambien, es ofrecerles estímulos económicos. Immelt ha vinculado los bonos que se entregan a los gerentes por la capacidad de éstos para desarrollar nuevas ideas, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar el crecimiento de las ventas.

Ahora, GE ha iniciado nuevos cursos en *marketing,* así como otros destinados a generar ideas brillantes. Algunos ejecutivos también llevan a cabo sesiones de "mermelada de ideas", donde el personal de diversas divisiones se reúne para realizar una lluvia de ideas. Sólo dentro de la división de energía de GE hay "héroes de crecimiento" que son emblemáticos del rumbo que la compañía quiere tomar, "una caja virtual de ideas" para estimular la lluvia de ideas vía web y un "Premio acelerador" para el desarrollo de ideas. La jerga se parece a la clásica de GE, pero el enfoque es nuevo. "Esto es como abrir la curiosidad encerrada y mantener el rigor intacto", dice Comstock.

En esta era, el *marketing* no es sólo cuestión de producir comerciales de alto nivel o frases más llamativas, sino salir de la compañía para entender a los mercados y a los clientes.

Ente otras cosas, los altos ejecutivos de marketing han pasado mucho tiempo examinando las prácticas de compañías como Procter & Gamble, empresa que,los dejó pasar un rato en el "Gimnasio" donde sus estrategias se debaten, se examinan o se resuelven. "La idea es mejorar el pensamiento creativo en equipo", dice el vocero de P&G, Terry Loftus.

El staff también pasó tiempo en FedEx Corp, compañía que tiene un servicio al cliente excepcional.

Welch hizo lo mismo al tomar de referencia a Motorola Inc., cuando profundizó en Six Sigma, pero el enfoque externo es todavía más concentrado en la actualidad.

Imelt quiere que sus gerentes dirijan las industrias, en lugar de que sólo sigan a la demanda. Utilizar el paso de la compañía para crear una planta de carbón más limpia, otro proyecto de "Abrir paso a la imaginación", antes de que los clientes lo pidieran. GE inició este esfuerzo el año pasado, antes de adquirir el negocio de tecnología de gasificación al grupo Texaco Corp. En 2004, Immelt, junto con el CEO de energía en GE, John G. Rice, trajeron clientes de gran tamaño y expertos en materias como cambio climático al Centro de educación instalado en Croton-on-Hudson, Nueva York, para debatir dónde debería estar la industria en el año 2015. James C. Rogers, CEO del gigante de utilidades públicas Cinergy Corp., se impresionó al oír a Immelt hablar de la necesidad de generar electricidad con menos emisiones contaminantes, un tema delicado en una industria que todavía quema mucho carbón. "No tuvo miedo de articular un punto de vista que sus clientes probablemente no compartan", dice Rogers, cuya compañía quema 30 millones de toneladas de carbón al año.

Lo que convenció a Rogers para asociarse con GE y el grupo Bechtel Corp. para desarrollar una planta de energía más limpia, fue la propuesta de tener un paquete integrado, administrado por GE.

En lugar de forzar a Rogers a que autorizara la tecnología y lo hiciera por sí mismo, GE, en asociación con Betchel, diseñará e implementará el plan, a la vez que Cinergy deberá proveer y desarrollar el sitio. La promesa de GE: la planta más limpia pronto se convertirá en la más competitiva también con el carbón pulverizado, y GE manejará cualquier contratiempo durante el proceso. "Me gusta la forma en la que piensan sobre el futuro", dice Rogers. "Harán que esto funcione".

JUGADA MAESTRA

Con frecuencia, sacudir una cultura tan arraigada como la de GE requiere de ayuda externa, situación que desafía al status quo pero que incorporará nuevas habilidades. Immelt contrató a más de 1 700 vendedores y expertos en *marketing*.

NUEVAS CONTRATACIONES, NUEVAS IDEAS

Pero hay un límite hasta el cual Immelt puede transformar a su propia gente. Una estrategia clave, y que es un golpe a la cultura, involucra traer más personal externo. Sólo en ventas y *marketing*, GE ha contratado a más de 1 700 caras nuevas en los años recientes, entre ellas, veteranos como David J. Slump, de ABB Group, quien ahora es el jefe de *marketing* de GE Energía. "No pensaba que los externos lo

hicieran bien aquí", dice Slump, quien se sorprende de la apertura que muestra la unidad para cambiar sus formas, aunque uno de los ejecutivos senior le advirtió que no debía llegar "tan profundo".

Dicho esto, estaba sorprendido por la falta de atención al *marketing* cuando él llegó. No había expertos en el área en los niveles senior ni un sentido de estrategia más allá del lanzamiento de un producto. Slump sintió que hacía falta algo.

Immelt también trata de encontrar más líderes que sean intensamente apasionados por sus negocios y expertos en los detalles. "Quiero ver que nuestra gente sea parte de sus industrias", comenta. Nadie representa mejor la visión de Immelt, de lo que debería ser un líder, que Bill Castell, quien ha pasado toda su carrera en una sola industria, y casi nunca, si es que lo ha hecho, se ha enfocado en maximizar ganancias. El cerebral británico dirigía al gigante de biociencia y diagnóstico Amersham PLC, que Immelt adquirió (después de mucho cortejo), por 10 700 millones de dólares. No sólo Immelt lo convirtió en la cabeza de la nueva división GE Healthcare de 14 mil millones, sino que también lo nombró vicepresidente de GE y ubicó sus oficinas generales fuera de Estados Unidos, en la villa inglesa de Chalfont St. Giles.

Castell no es el ejecutivo arquetípico de GE. Está totalmente sumergido en su industria, un pensador líder del futuro de la medicina personalizada, que nunca va a dirigir un negocio basado en motores para jets o finanzas comerciales. No persigue un cinturón negro en Six Sigma ni pierde el sueño por alcanzar sus cifras.

"Al principio, las personas estaban sorprendidas de que no me inclinara a hablar del trimestre", admite Castell. Así lo quiere Immelt. "Quiero gerentes que tengan la clase de curiosidad de Hill, su pasión por la industria", comenta.

"Él entiende hacia dónde se dirige el mercado". Esto es, después de todo, un hombre que es conocido por hablarle a su jefe para decirle que el rotulador de angiogénesis no saldrá al mercado hasta dentro de 10 años. Imagínense cuánto hubiera durado una conversación así con Welch.

Para estimular esa clase de pasión y experiencia en el resto de su organización, Immelt la urge para que se quede en un lugar más tiempo para construir relaciones más sólidas con clientes y con el mercado. Rice, de GE Energy, emblemático del viejo sistema, en el que cualquier gerente podía aterrizar en la escena para transformar el negocio en oro, comenta que la idea de quedarse quieto es correcta. "Siempre había la impresión en los niveles medios de que si no te movías cada determinado tiempo, algo andaba mal", dice Rice. Ahora afirma que le gusta el hecho de que ha estado en un mismo lugar por cuatro años, porque está desarrollando un conocimiento más profundo.

JUGADA MAESTRA

Una meta mayor para Immelt es crear una fuerza laboral que tenga conocimiento profundo de no sólo de los mercados de la compañía sino también de los clientes. Por ende, eliminará la práctica de GE de rotar a los gerentes con frecuencia y los estimula para que se queden donde están.

Los inversionistas esperan para ver si el CEO líder de GE realmente puede hacer que su compañía crezca más rápido que el mundo que le rodea. Incluso alguno de sus fanáticos piensa que el nuevo momento de GE tiene que ver más con la nueva economía que con la generación de ideas. Steve Roukis, de la consultora Matriz Asset Advisors, comenta que posee 2 millones en acciones de GE: “Si viene una década revolucionada de crecimiento alrededor del mundo, ¿quién estará ahí para atraparla? GE.”

¿Atraparla? Jeff Immel quiere moldearla, manejarla y hacerla suya. Para él, reinventar GE es la única manera de hacer que su compañía domine este siglo, tanto como lo hizo en el pasado.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES
POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Rehacer los valores profundamente arraigados de una compañía bien establecida para que el *marketing* sea el elemento central de su misión.

Estimular las ideas novedosas que lleven a la compañía a nuevas áreas geográficas y mercados.

LA SOLUCIÓN

Construir centros de investigación dentro y fuera de Estados Unidos que sirvan como generadores de ideas y permitan a GE conocer a sus clientes localizados en otras regiones del mundo.

Destacar la importancia del *marketing*, dejando que el director del área desarrolle varias iniciativas.

Crear nuevos programas que desafíen a los gerentes a desarrollar nuevas propuestas de negocio, mientras que se ofrecen estímulos económicos claros por la consecución de nuevos objetivos.

MANTENER LA VICTORIA

Mantener la cultura de innovación y reconocer a aquellos que tienen el coraje de arriesgarse a fracasar con objeto de alcanzar grandes victorias.

12

MARISSA MAYER: ADMINISTRANDO LA FÁBRICA DE IDEAS DE GOOGLE



© Martin Klimer

ESTRATEGA

Un caza talentos persuadió a Marissa Mayer a que entrara a Google en 1999 como programadora, el empleado número 20 de Google. Hoy, Mayer está asignada para asegurar que el gigante de la tecnología continúe produciendo brillantes ideas, aun cuando los hábiles competidores traten de hacerle sombra.

En esta historia del 2005, Ben Elgin observa cómo Google supera en pensamiento a sus rivales.

PLAN DE ACCIÓN

Nutrir grandes ideas en todos los niveles de la compañía, no sólo en los niveles altos.

Estar disponible para los empleados de manera que tengan oportunidad de que sus ideas se escuchen.

Demandar creatividad al darle a los empleados "tiempo para el pensamiento libre" para desarrollar proyectos, sin importar qué tan alejados estén de la visión central de la compañía

Adquirir buenas ideas. Aunque la preferencia es desarrollar nueva tecnología dentro de casa, Google también desea iniciar nuevas compañías con interesantes iniciativas.

A finales de 1998, cuando Mayer escuchó por primera vez acerca de la pequeña organización llamada Google, apenas y le prestó atención. La estudiante graduada de Stanford fue animada por su consejero para que revisara la investigación de dos alumnos en el cuarto piso del edificio de ciencias de la computación, donde desarrollaban formas de analizar la Web mundial

Pero los principiantes eran tan comunes como la fiebre del heno en Silicon Valley. Mayer, entonces con 23 años, se inclinaba a otra dirección. Consideraba tomar un empleo como maestra en la Universidad Carnegie Mellon. Y la idea de unirse a unos alumnos del colegio, no le parecía atractiva. “Conocía a los tipos de doctorado en Stanford”, comenta. “Les encanta patinar. Desayunan pizza, no se bañan frecuentemente y no piden disculpas cuando chocas con ellos en los pasillos”.

Afortunadamente para ambos, Google y Mayer, ella tuvo una corazonada. Desde que se unió a Google, Mayer se ha convertido en una fortaleza dentro de la compañía. Su puesto, Directora de productos de consumo en la Web, oculta su poder y su influencia como campeona de la innovación.

Mayer tiene en sus manos virtualmente en todo lo que el usuario promedio ve, desde cómo aparece la página Web hasta nuevo software para buscar en su disco duro. Y ella ayuda a decidir qué nuevas iniciativas llaman la atención de los fundadores de la compañía y cuáles no.

No es una tarea pequeña. Los cofundadores, Larry E. Page y Sergey Brin han declarado desde hace tiempo que su misión es “organizar la información en el mundo.” Hasta hace pocos meses, las tambaleantes oportunidades de su ambición tuvieron un alivio.

Google se mueve para digitalizar las bibliotecas del mundo, para ofrecerle a quienes llegan llamadas gratis, proveer imágenes satelitales del mundo, y quizá regalar servicio de banda ancha inalámbrico a millones de personas. Realmente creen que pueden hacer que cada pedazo de información esté disponible para cualquier persona en cualquier lugar, y dirigir esos bits, ya sean texto, audio o video, a través de sus computadoras antes de que lleguen al cerebro del usuario.

JUGADA MAESTRA

Google anima las ideas frescas de donde provengan y promueve las conversaciones despreocupadas, mientras generen más pensamiento creativo. Los empleados pueden poner sus ideas y discutir (o desecharlas) las de otros en una lista de correo que circula a través de la compañía.

FOMENTANDO LA CREATIVIDAD

Mayer no lo maneja todo sola. Una de las principales razones para el éxito de Google es la creencia de que las buenas ideas pueden, y deberían, llegar de donde

sea. Page y Brin insisten en que todos los ingenieros de la compañía tengan un día para trabajar en sus queridos proyectos.

Una lista de correo con ideas está abierta a cualquiera en Google para que ponga una propuesta. Lo que Mayer hace es ayudar a asegurarse de que las buenas ideas salgan a la superficie y tengan la atención que merecen.

La tarea se vuelve más compleja conforme la compañía crece, con una fuerza laboral de 4 200 empleados e ingresos que alcanzan los 3 700 millones de dólares este año.

Es crecientemente importante, también. El crecimiento de Google atrae a bastantes competidores, desde los gigantes Microsoft y Yahoo, hasta principiantes como Technorati y Exaltad. Ellos se enfocan en quitarle un pedazo del tráfico en Google, lo que pone importancia en la habilidad de ola compañía para desarrollar otras tecnologías.

"La gente acostumbra a buscar en Google", dice Chris Sherman, editor de la publicación *Search Day*. "Pero los competidores hacen un muy buen trabajo en desarrollar contenidos y productos de calidad".

Microsoft incluso ha explorado la idea de tomar parte de America Online Inc. Para que pueda hacer suyos los millones en ingresos que Google obtienen al proveerle a AOL con su búsqueda tecnológica.

La mujer encargada de ayudar con la respuesta para Google, es alta, delgada y de ojos azules. Con 32 años, todavía carga con la postura erecta de una bailarina de ballet, como lo fue en su juventud. Creció en Wausau, Wisconsin, una ciudad de 40 mil habitantes, a tres y media horas al noroeste de Milwaukee. Aspira a vivir con el ejemplo de su abuelo, que fue Alcalde de Jackson, Wisconsin por 30 años, a pesar de haber sido atacado por la Polio cuando era niño.

JUGADA MAESTRA

Quizá uno de los enemigos más grandes de la creatividad es el tiempo. No tener suficiente sólo para pensar, sino reflexionar y trabajar sobre una idea. En Google, cada ingeniero tiene un día a la semana para trabajar en un proyecto querido, incluso cuando el proyecto no sea parte de la misión de la compañía.

DESAFIANDO LA SABIDURÍA CONVENCIONAL

En Wausau, Mayer era una de las que mayor habilidad tenía para debatir en su equipo de preparatoria. Entonces, la inteligente adolescente decidió intentarlo en la escuadra de porristas y se quedó en el equipo. Para alguien que la conozca, Mayer trataba de probar algo. "Quería deshacer la imagen de la porrista que es sólo bonita", dice Jim Briggs, el entrenador de debate en la prepa. Su equipo terminó ganado el campeonato estatal de Wisconsin y su equipo de porras fue contendiente.

Una gran parte del éxito de Mayer es su habilidad para viajar fácilmente entre mundos diferentes. Cuando entró, la compañía tenía el cliche como de preparatoriana, aunque al revés. En el almuerzo, los chicos más agradables, en este caso, los excéntricos más inteligentes, se sentaban juntos. En la periferia se reunían los de ventas y *marketing*. Mayer se sentía bien en cualquiera de los dos. "Ella es excéntrica, pero su ropa embona en ambos", dice un ex empleado.

Mayer continúa cerrando la distancia entre los que tienen maestría y doctorado. Ella ayuda a decidir cuándo un proyecto del empleado está suficientemente refinado para presentarlo a los fundadores de la compañía. A menudo esas decisiones se toman a través de un proceso establecido, con Mayer dando ideas y escuchando durante las horas en que está abierta su oficina o durante las sesiones de lluvia de ideas. También es buena jalando programadores de manera informal en las juntas informales en la cafetería, o en los pasillos.

Durante una plática casual en el 2003, un trabajador le habló de un proyecto del ingeniero australiano Steve Lawrence. El estaba elaborando un programa para rastrear y buscar los contenidos de su computadora, que corrían en el sistema operativo Linux.

Sabiendo que Google tenía que encontrar una manera de que la gente encontrara cosas en sus propias computadoras, Mayer buscó a Lawrence y le preguntó sobre desarrollar una versión de su software para buscar en PC. Él se entusiasmó y le ayudó a formar un grupo para trabajar con él.

El resultado: Google introdujo su escritorio de búsqueda en octubre del 2004, dos meses antes que Microsoft. "Marissa ha tenido mucho éxito como filtro de muchos nuevos productos", dice Craig Silverstein, director de tecnología de Google.

JUGADA MAESTRA

A diferencia de otras grandes compañías, Google no tiene esa actitud de "así es la forma en que se hace aquí". Los ejecutivos reconocen cuando es tiempo de enterrar una política o una práctica de la compañía.

SI ESTÁ ROTO, ENTIÉRRALO

Parte del reto de Mayer es darse cuenta de cuando ciertas fórmulas no funcionan. Por años ella dirigió la lista de las 100 prioridades de la compañía, que acomodaba los proyectos por orden de importancia. Pero conforme creció la fuerza laboral, la lista se incrementó a más de 270 proyectos.

El año pasado, los ejecutivos de Google decidieron que la lista ya había dado de sí y la dieron por terminada. "La gente no se anexa al proceso en Google por si misma", dice Bret Taylor, gerente de producción de los mapas de Google. "Es muy inusual. Aún en pequeñas compañías, la gente tiende a decir "esta es la forma en que hacemos X".

Un día típico de Mayer comienza a las 9:00 y no termina hasta la media noche. Su oficina de paredes de vidrio está estratégicamente localizada cruzando el área de Ingeniería, donde los programadores toman café o golosinas.

Más tarde, por la noche, los ingenieros frecuentemente descansan mientras se toman un respiro, trayéndole actualizaciones de las incontables ideas que se transmiten a través de los rangos.

"Mantengo mis oídos abiertos. Trabajo para construir una reputación de ser receptiva", comenta.

Esta teoría entra en acción una tarde asoleada de viernes en septiembre. Mayer camina alrededor de su oficina, acompañada de una asistente y un par de empleados. Afuera, siete u ocho programadores y gerentes de producción han estado preparándose desde las 3:30. La mayoría usa pantalones de mezclilla, tenis y camisa casual, todos sin fajarse. Algunos caminan por el hall y hablan quedito por celular. Otros se sientan en las sillas, cruzados de brazos, esperando pacientemente.

JUGADA MAESTRA

Una de las fortalezas de Mayer para hablar en el lenguaje de ambos, los excéntricos y los especialistas en *marketing* con MBA. Como resultado ella es capaz de jalar a los programas de computación y a los ingenieros y darse cuenta si sus ideas están listas para el estrellato.

POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

A las 4:00, la oficina de Mayer que se abre tres veces a la semana, comienza la sesión. Es una tradición que trajo desde sus días en Stanford, donde enseñaba ciencias de la computación en licenciatura. A través de los años esas juntas han producido grandes ideas, incluyendo el sitio para socializar, Orkut.

Los primeros en entrar a su oficina son una par de técnicos, un hombre y una mujer a la mitad de sus 20's. Sentados enfrente de Mayer, separados por un escritorio con una taza de café y un robot de juguete todavía en su caja, olvidan los cumplidos y se lanzan a discusión callada.

El dúo alega qué lenguajes deberían estar disponibles en el sitio Web de Google. Aunque está traducida a más de 115 lenguas, del Arábigo al Zulu, se preguntan si deberían proceder con opciones más raras. Antes de que pase un minuto, Mayer interviene. Google no debería ser el árbitro en lenguajes. Sólo incluye cualquier cosa considerada

JUGADA MAESTRA

Es fácil perder la camaradería y la energía creativa de alguien que entra por primera vez a la compañía, cuando la organización alcanza los 4 200 miembros. Pero Mayer se esfuerza en ello, continuando con la tradición de Google de la noche de película, aún cuando proyectarla se ha convertido en una pesadilla administrativa.

legítima para una tercera persona, como en el CIA World Fact Book, comenta. "No queremos hacer una afirmación política larga por accidente".

De uno a uno o en dos, los visitantes son escuchados por corto tiempo, típicamente, cinco minutos. Gentilmente rechaza a un grupo que quiere poner un link de información del huracán Katrina en la página principal de Google. El sitio para las víctimas, responde, todavía no es útil.

Ella está en una lluvia de ideas con un gerente para saber cómo medir la frescura de la búsqueda de resultados en Google, con respecto a sus rivales.

Uno de los grupos finales entrar a platicar sobre la búsqueda personalizada de productos. Muchos expertos describen la personalización como el Cáliz Sagrado de la búsqueda. Un motor que conoce tus gustos y preferencias íntimamente, pude confeccionar la información que entrega y mejorar los resultados.

Google ha ofrecido personalización rudimentaria por un año, pero se espera más en el futuro.

Con dos personas en su oficina y una esperando en el teléfono, platica con el trío acerca del nombre del servicio, No se entusiasma con las sugerencias iniciales. "Me están matando", dice.

Después de unos minutos de discusión, Mayer presiona al grupo en el contenido de los productos. Los altos mandos de Google están acortando su próxima sesión de revisión de producto, en las que las nacientes ideas tienen una rápida aprobación, o se regresan para posterior remiendo.

Así que Mayer hace la gran pregunta: "OK, llevémoslo a Larry Page. ¿Están listos para la revisión del producto el día de mañana?" Ellos le aseguran que están listos para ir.

JUGADA MAESTRA

Para mantener el diseño de Google relevante y útil, Mayer frecuentemente pone a sus empleados a realizar diferentes ejercicios, como crear un escenario de cómo se verá Google en dos años. Esto los desafía a replantearse sus conclusiones y produce nuevas perspectivas, que pueden llevar a más innovación.

CAPTURANDO IDEAS DE CUALQUIER PERSONA, DE TODOS LADOS

Las horas de oficina son tan sólo una forma en la que Mayer se conecta con los ingenieros de invención y gerentes. La otra es a través de la lista de correos con ideas de Google, la relación de correos donde todo el mundo puede comentar o mandar una idea. Algunas veces la red se parece más a una forma técnica de Darwin.

Las nuevas personas en Google que proponen una sugerencia obvia (¿por qué no buscamos blogs?) o algo que no viene al caso como el arreglo de las

mesas de la cafetería, frecuentemente reciben fulminante rechazos. "El 50% son ideas, el otro 50% es adoctrinamiento de los empleados", dice Mayer.

Todo es parte de una cultura que no es para el débil de corazón. Google rebosa confianza con lo que un exempleado llama "machismo excéntrico". Un *sparring* intelectual se puede calentar. En la cafetería "se lanzan la comida", dice ese ex empleado.

JUGADA MAESTRA

Para asegurarse que grandes ideas prosperen, los gerentes deben convertirse en alcanzables. La oficina con paredes de vidrio de Mayer está localizada en frente del área de café, así que se puede conversar con ella de manera informal. También organiza discusiones en horas de oficina para platicar sobre las nuevas ideas de los empleados.

UNA CULTURA SIN MIEDO

Lo que Mayer piensa que es esencial para la innovación continua es que Google mantenga su actitud de no tener miedo. "Quiero lanzar productos temprano y seguido. Ese se ha convertido en mi estilo", comenta. Menciona a Madonna y Apple Computer. "Nadie recuerda el Libro de Sexo o el Newton. Los consumidores recuerdan tu promedio con el tiempo. Esa filosofía te libera del miedo".

Esta es sólo una manera como Mayer trata de mantener la búsqueda de la cultura original de la compañía. No es una tarea fácil. La noche de película, por ejemplo, era algo fácil cuando había 100 empleados llegando al cine local. Hoy, organizar ese evento es un trabajo de tiempo completo.

Mayer va atener mucho trabajo este año. Desde elegir la película para excéntricos, ordenar miles de boletos, o escribir el software que le permita rastrear quién los recibió. "Ella todavía camina con una laptop, repartiendo los boletos de antemano", se maravilla Silverstein.

Tiene sentido que Mayer esté en contacto cercano con la mayor parte de los rangos de empleados. Quizá necesite cada una de sus brillantes ideas para mantener al gigante de la búsqueda delante de la competencia.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Asegurarse de que las grandes ideas de los empleados encuentren su camino a la alta gerencia conforme los rangos van aumentando.

Mantenerse al frente de la competencia cuando los rivales continúan desarrollando nueva tecnología y lanzando nuevos productos.

LA SOLUCIÓN

Invitar a que cada uno mande ideas y animarlos a discutirlas o desecharlas, ya sea a través de listas correo electrónico o de ejercicios.

Dar a los empleados el tiempo y la libertad de trabajar en desarrollar ideas, aun cuando parezca que no hay una ganancia inmediata.

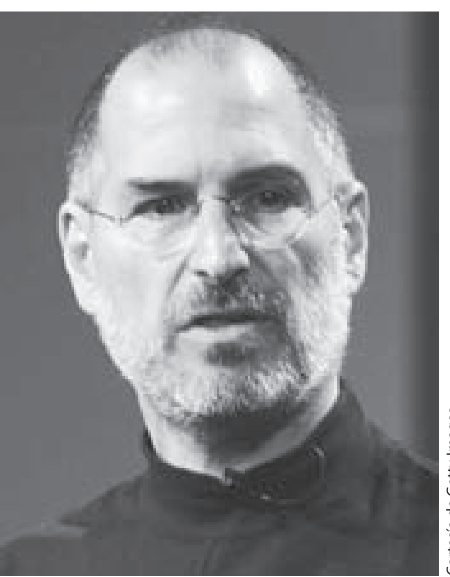
Ser accesible y mantener una atmósfera amigable e informal para organizar reuniones con los empleados.

MANTENER LA VICTORIA

Mantener una cultura sin miedo, lanzando productos pronto y continuamente, sabiendo que lo importante es el récord total del éxito, no sus derrotas ocasionales.

13

STEVE JOBS: EL VISIONARIO DE APPLE SACUDE A DISNEY



Cortesía de Getty Images

ESTRATEGA

Allá por la mitad de la década de 1990, Steve Jobs fue despedido por ser un estrafalario controlador y una *prima donna* que había convertido a Apple en irrelevante. Pero Jobs se mantuvo firme en su pasión por crear excelentes productos y convertirse en líder en la nueva era digital. Ahora Jobs entra al Reino mágico.

Esta historia de portada de febrero de 2006, fue realizada por Peter Burrows y Ronald Groover, con Heather Green.

PLAN DE ACCIÓN

Crear campañas de publicidad llamativas y memorables que atraigan consumidores y fijen la reputación de la marca como innovadora con estilo.

Mantenerse involucrado en su área de conocimiento sin microadministrar a los empleados que tienen las habilidades que a usted le faltan.

Mantener un compromiso para crear aparatos que produzcan grandes avances, de la mayor calidad, aun si eso representa producir menos cantidad.

Mantenerse enfocado en su pasión. Mantener el rumbo le ayudará a ensamblar la clase de talento que es apasionado por contribuir a realizar algo más grande que las mismas personas.

DILO COMO ES

A principio de un día de trabajo en julio de 1977, Jim McCluney, entonces jefe de operaciones de Apple en el mundo, recibió una llamada. Se reunió con otras altas autoridades de la asediada compañía Apple Computer Inc., en su sala de consejo, en Cupertino, California.

Listo para la batalla, el CEO Gil Amelio no perdió tiempo. Con un aire de alivio oculto, dijo: "Bien, es tiempo de decirles que me voy. Tengan cuidado", recuerda McCluney. Y se fue.

Unos minutos después entró Steve Jobs. El cofundador de la una vez orgullosa compañía había sido despedido de Apple 12 años antes. Había regresado siete meses antes como consultor cuando Amelio adquirió su compañía de NeXT Software Inc. Y ahora Jobs estaba de regreso en el cargo. Con shorts, zapatos informales y la barba sin rasurar, Jobs se sentó en una silla giratoria y giró lentamente, dice McCluney, actual presidente de almacenaje del proveedor Emulex Corp. "OK, díganme que está mal en este lugar", dijo Jobs. Después de escuchar algunas respuestas, comentó: "¿Son los productos, qué pasa con los productos?" De nuevo recibió algunas respuestas. Jobs los paró: "Los productos son una porquería", afirmó. "Ya no hay sexo en ellos".

El alguna vez *efant terrible* del mundo de la tecnología se había calmado considerablemente en vías de convertirse en un multimillonario de 50 años. Pero lo que no ha cambiado es su pasión por hacer y decir cualquier cosa que ayude a crear la clase de productos que aman los consumidores. En los nueve años desde que regresó Jobs a Apple, su exclusivo modo de operación ha producido cambios amplios en el mundo de la música, video y tecnología.

Ahora Jobs está entrando al Reino mágico. El 24 de enero, Walt Disney Co. acordó entregar 7 400 millones de dólares en acciones para adquirir los estudios de animación Pixar, en donde Jobs es el presidente y dueño con 50.6% de las mismas. Como parte del trato, Jobs se convierte en el accionista principal de Disney y tendrá un asiento en el consejo del gigante del entretenimiento. El mayor ejecutivo creativo en Pixar, John A. Lasseter, supervisará las películas de ambos, Pixar y los estudios de animación de Disney. El presidente de Pixar, Edwin Catmull, llevará los asuntos de negocios de los dos estudios.

JUGADA MAESTRA

En los inicios de las computadoras, Jobs era considerado idealista por insistir en los diseños elegantes de Apple. Pero ahora que la música, películas y fotos se han digitalizado, los consumidores están buscando los productos de Apple.

ROMPA LOS LÍMITES

La alianza entre Jobs y Disney está llena de promesas. Si puede traer a Disney la misma clase de sacudida de la industria y energía para romper límites que ha levantado a Apple y a Pixar a grandes niveles, ayudará a la respetada compañía a convertirse en un laboratorio líder de convergencia de medios. No es difícil imaginarse el día cuando encienda su TV Apple y vea lo mejor de los shows de Disney ABC Inc., o utilizar su teléfono Apple iPhone para ver el video de la estrella del basquetbol de los Lakers, Kobe Bryant, transmitido vía Disney ESPN Inc. "Hemos hablado de muchas cosas", dice Jobs. "Será un mundo muy excitante mirar hacia los próximos cinco años".

Una razón para estas ricas posibilidades es que el CEO de Disney, Robert A. Iger, tiene un espíritu afín. Iger, de 54 años, sucesor del legendario presidente Michael D. Eisner desde octubre del 2005, confiesa que debe adaptarse él mismo y escucha los 120 canales de la radio satelital Virus en su carro. Viaja con un par de ipods, escuchándolos durante su ejercicio matutino a las 5:00 AM.

Jobs parece conocerlo: Iger dice que la primera llamada que recibió en marzo, cuando lo nombraron en el máximo cargo, fue del CEO de Apple. "Me deseó suerte y que trabajáramos juntos pronto", recuerda Iger en una entrevista que le realizaron en 2005.

Es más rápido que un relámpago. A dos semanas de haber tomado posesión, el CEO de Disney estaba en escena con Jobs en un teatro de San José, California, cuando ambos presentaban el nuevo ipod de video de la Apple y la disponibilidad de shows como *Lost* o comedias como *Desperate Housewives*. El acuerdo llegó en tiempo de internet: en sólo tres días. Iger quiere demostrar que Disney es una compañía lista, que desea abrazar lo último en tecnologías digitales para transmitir su contenido. "Creo que impresionamos a Jobs y a otros ejecutivos de Apple con lo rápido que podíamos tomar una decisión", comenta Iger en una entrevista anterior.

JUGADA MAESTRA

A diferencia de las demás compañías de tecnología, que tienen un oído de latón cuando se habla de *marketing*, Apple ha creado una imagen de estilo fresco con sus memorables campañas de publicidad. También importante: los nuevos productos se mantienen en la confidencialidad, mientras que la revelación la hace Jobs en discursos dramáticos y llamativos.

CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

La alianza tiene muchos riesgos. Jobs navegará en un campo minado de conflictos mientras dirige Apple y se sienta en el consejo de Disney. Tiene

que demostrar que puede tomar el rol poco familiar de apoyar a un jugador. El mismo perfeccionismo que le permite crear grandes productos le dificulta aceptar que alguien vaya en lo que él considera la dirección incorrecta. Cuando regresó a Apple como parte de la adquisición de NeXT, insistió en que no quería el trabajo de Amelio, pero rápidamente se hizo cargo del mismo. Ya hay especulaciones en Silicon Valley de que el jefe de Disney no podrá con el puesto.

Iger no está en el lugar más seguro. Ha rediseñado el estilo de manejo de Disney y ha mejorado algunas operaciones. De todas formas, las acciones de la compañía están al mismo nivel que en la década anterior. Al día de hoy, Iger sólo ha sido CEO unos meses, por lo que aún está conociendo a los directores de Disney. Un experto en administración considera que el movimiento de Jobs es "valioso", pero dice: "Iger se puso una pistola en la cabeza" cuando predijo que la influencia de Jobs va a ser muy perjudicial, al grado de que Iger tendría que irse en un año.

Particularmente delicado será el negocio de animación de Disney. Mientras Iger ha destacado que es crucial para el futuro de la compañía, Jobs quizá tenga lazos más cercanos debido a que sus dos asistentes estarán dirigiendo el show. Incluso durante la conferencia donde se anunció el acuerdo entre Disney-Pixar, hubo señales de diferencias. Un analista preguntó si Lasseter tendría autoridad para decidir si las películas de Pixar como *Toy Story* se presentarían en Broadway. Jobs respondió reconociendo que Lasseter trabaja para Iger. "Él (Lassester) ha tenido fuertes presentimientos acerca de la explotación de historias y caracteres". Por lo tanto, si Iger y Lassester no están de acuerdo, ¿a quién respaldará Jobs?

Jobs no aceptó ser entrevistado para este artículo. Pero algunos ejecutivos que lo conocen bien insisten que Iger no tiene nada que temer. "La gente está malinterpretando a Steve Jobs", dice Edgar S. Woolard Jr., exdirigente de Apple y CEO del gigante de la química, DuPont. "Si tiene una buena relación contigo, no hay nadie mejor en el mundo con quien trabajar. Iger realizó un movimiento inteligente, y dentro de dos años todo el mundo lo reconocerá".

Ciertamente, Jobs tiene mucho que ofrecer. Los años anteriores los utilizó para reivindicar totalmente sus ideas y su liderazgo. Hace sólo una década, era considerado un microadministrador temperamental, cuya insistencia en el control total y su estilo de innovación habían sentenciado a su compañía a lo irrelevante.

Mientras Apple trató de desarrollar conjuntamente el hardware y el software de sus

JUGADA MAESTRA

Cuando una compañía fabrica productos de alta calidad, por lo general se debe a que el CEO ha convertido ese objetivo en una prioridad, como lo hizo Jobs. Uno de sus primeros actos como CEO en 1997, fue recortar la línea de productos a sólo cuatro, para elevar la calidad.

computadoras, Microsoft, Intel y otros tantos fabricantes de PC redujeron a pedacitos al entonces líder de la industria, pues dividieron sus empresas en dos.

Cuando a finales de 1997 se le preguntó qué debería hacer Jobs como jefe de Apple, el entonces CEO de Dell, Michael S. Dell, dijo en una junta de accionistas: "La cerraría y les daría su dinero a los inversionistas".

ABSOLUTO CONTROL, GRAN INNOVACIÓN, *MARKETING* ESTELAR

Ésas son palabras muy agresivas de las que quizá Dell se arrepienta el día de hoy. Las acciones de Apple se han remontado de siete dólares hace tres años, a 74 al día de hoy, y su mercado de 62 mil millones de dólares está muy cerca del de Dell. ¿Por qué? Jobbs ha aplicado su vieja estrategia al nuevo mundo digital. Con absoluto control, gran innovación y un *marketing* estelar, ha creado productos que buscan los consumidores. La mezcla apacible del iPod Apple con el software de iTunes lo ha ayudado a convertirse en icono de la era digital. Rivales como Microsoft, Dell o Sony han quedado en el polvo."Él ha establecido el modelo básico de cualquier negocio digital a partir de hoy", dice el CEO de Toshiba, Atsutoshi Nishida. Incluso, ha considerado Microsoft hacer su propio aparato reproductor de música, ya que no ha podido frenar a Apple, por lo que piensa proveer su software a Dell y a otros desarrolladores de hardware.

El éxito de Jobs en Pixar no es menos sobresaliente. Le compró el negocio al director George Lucas hace 20 años por 10 millones de dóalres. Catmulll y Lasseter creen que pueden utilizar animación por computadora para crear películas completas, aunque muchos en Hollywood y en Disney piensen que las computadoras no pueden transmitir los rasgos y la emoción de la animación hecha a mano. Jobs compró esa visión. El resultado: Pixar ha producido seis éxitos, desde *Toy Story* en 1995 y *Buscando a Nemo*, hasta *Los increíbles* en años recientes.

"Lo mejor de Steve es que conoce que un gran negocio deviene de un gran producto", dice Peter Schneider, el CEO original del estudio Disney. "Primero debes tener el producto correcto, ya sea el iPod o una película animada".

ENFOQUE EN EL PRODUCTO SENSACIONAL

Por supuesto que el truco no está en querer hacer grandes productos. Está en la capacidad de hacerlos. Así que, ¿cuál es el secreto de Jobs? Hay muchos, pero comienza por enfocarse con una fe casi religiosa en su estrategia. Por años, Jobs trabajó de manera persistente en Apple con su propio enfoque, sin preocuparse mucho por las quejas de Wall Street. En realidad, una de sus primeras acciones fue agarrar un hacha para la línea de productos de Apple, eliminando una docena de ellos para enfocarse sólo en cuatro. "Nuestras quijadas se cayeron cuando lo

escuchamos", recuerda Woolard, un exfuncionario de Apple. Desde hace tiempo Apple ha evitado los cantos de sirena que le piden elevar su participación de mercado mediante la elaboración de productos más accesibles o expandirse hacia mercados adyacentes, donde la compañía no sería líder. "Estoy tan orgulloso de lo que no hacemos ya como lo estoy de lo que hacemos", acostumbra decir Jobs.

Todo está basado en la creencia fundamental de que un producto sensacional traerá sensacionales ganancias. Ése es el caso de Pixar.

A pesar de que los analistas urgen con frecuencia que la compañía ponga en operación su máquina de películas y realice más lanzamientos, por el momento la empresa está en el punto en el que sólo puede hacer una al año. Y hasta que el trato con Disney se afianzara, el plan era mantenerse en ese nivel para bien de todos. La razón: los ejecutivos de Pixar se enfocaron en asegurarse de que no había equipos "B", de que cada película estuviera apoyada por el mejor esfuerzo de sus creativos, animadores y técnicos.

JUGADA MAESTRA

Muchos líderes luchan por encontrar un balance entre la microadministración y la gerencia. Como perfeccionista que es, Jobs ha encontrado el éxito inmiscuyéndose cuando está en sus áreas de conocimiento, pero también retrocede cuando sus ejecutivos tienen el conocimiento que a él le falta.

De hecho, Jobs dice con orgullo que Pixar ha tomado la difícil decisión de parar la producción de cada una de sus películas en el momento necesario para arreglar un problema de la historia o del personaje.

"La calidad es más importante que la cantidad y, al final, de todas formas es una mejor decisión financiera", comentó Jobs a *BusinessWeek* el año pasado. "Un *jonrón* es mejor que dos dobles", dijo, explicando que sólo hay un presupuesto de *marketing* y de producción, en lugar de dos.

La determinación de poner la calidad por sobre la cantidad afecta tanto al personal como a la producción. Desde los días en que maravillaban las habilidades en ingeniería de Stephen G. Wozniak, mientras construía la primera computadora de Apple, Jobs ha creído que un pequeño grupo de gran talento puede obtener mucho más que numerosos grupos menos dotados. Por lo tanto, pasa mucho tiempo en el teléfono tratando de reclutar personas que ha escuchado son las mejores en cierto trabajo.

ENERGIA EMPRESARIAL SIN MICRO ADMINISTRACIÓN

Ésta es una de las razones por las que Jobs, microadministrador en Apple, juega un rol diferente en Pixar. Él maneja muchas de las funciones del negocio. Pero casi no se mete en el aspecto creativo. Las fuentes indican que pasa al menos un día a

la semana en el pintoresco campus de la compañía, enfrente de la bahía de San Francisco, en las oficinas generales de Apple, en Cupertino.

"Steve no nos dice qué debemos hacer", dice un empleado de Pixar. "Sólo es nuestro benevolente benefactor".

Job quizá sea un multimillonario, pero eso no reduce su ética de trabajo. Trae esa energía empresarial a las tareas que muchos CEO ven como algo irrelevante, ya sea que revise la redacción de los acuerdos o hable con los reporteros en la tarde para Contarles una historia que considera importante. Y parece que puede olvidar aspectos de la vida ejecutiva para enfocarse en sus propias prioridades. Por ejemplo, a diferencia de la mayoría de ejecutivos, raramente participa en las conferencias de analistas en Wall Street.

JUGADA MAESTRA

Una razón mayor para el éxito de Jobs es su firme, incluso terca, creencia en su estrategia. No se dobló en los primeros días cuando Wall Street lo presionaba para elevar su participación de mercado mediante la fabricación de productos de menor nivel.

Sus famosos discursos quizá sean el mejor ejemplo de su intensidad. Vestido de mezclilla y con camisa de cuello de tortuga, Jobs revela los últimos productos como si estuviera en la sala de su casa enseñándoselos a un amigo. La verdad es que esa apariencia de informalidad proviene de horas de práctica. Un ejecutivo minorista recuerda que fue a un ensayo de Macworld a instancia de Jobs, y esperó cuatro horas a que éste saliera del escenario para reconocer su presencia. Rudo quizá, pero las notas son una arma competitiva.

Marissa Mayer, una ejecutiva de Google que juega un papel central en el lanzamiento de las innovaciones de búsqueda del gigante, insiste en que los expertos en *marketing* que entran y salen participen en una presentación de Jobs. "Steve es el mejor para lanzar productos", comenta. "Deben ver cómo lo hace". Claro que ese sello empresarial está ahí por una razón: Job pertenece a una reducida colección de jefes técnicos que actualmente son empresarios. "Soy afortunado de crecer en esta industria" le dijo Jobs a *BusinessWeek* en 2004. "Hice de todo al llegar, cargamento, ventas, cadena de distribución, barrer, comprar chips, cualquier cosa. Ensamblé computadoras con mis manos. A medida que la industria crecía, lo seguía haciendo".

LO QUE QUIEREN LOS CLIENTES

Lo mismo puede decir para su rol de magnate de las películas. Continuando con su éxito de *Toy Story* en 1995, Jobs y el entonces presidente de finanzas, Lawrence B. Levy, se estrellaron en la economía del negocio de películas. Eso le ayudó a Jobs a persuadir a Disney para que realizara un acuerdo de

JUGADA MAESTRA

En la era de la convergencia de medios y tecnología, virtualmente cada compañía está tratando de crecer a través de asociaciones. Jobs es cuidadoso de elegir con quién une fuerzas. Incluso se retiró de un trato de Pixar con Disney porque chocó con el entonces CEO Michael Eisner.

distribución más lucrativo del que tenían en el pasado. Schneider, un exejecutivo de Disney que negoció ese acuerdo con Jobs, dice que aplica un conocimiento industrial de partes iguales, intensidad y puro carisma. Jobs prefiere la negociación en persona y le deja a los abogados los detalles, después de que se estrechan las manos. "Él dice, bien, ya tenemos un trato", y su interlocutor dice, "espera, necesito revisarlo con Eisner", y él te dice, "no, ya está hecho".

Eso no significa que Jobs es un socio fácil. Como cualquier otro fabricante de electrónicos, Apple rechaza permitirle saber a las grandes tiendas, qué productos vienen hasta que el propio Jobs lo revela. Eso significa que las tiendas no pueden recibir adelantos para preparar campañas o modificar el inventario. Pero Jobs prefiere tener la oleada de publicidad que produce su dramática presentación del producto. De hecho, los ejecutivos de Motorola estaban furiosos cuando Apple los sorprendió anunciando el iPod nano, robándole presencia al teléfono iTunes que habían desarrollado con esa empresa.

En el análisis final, la verdadera arma secreta de Jobs es su habilidad para mezclar su visión técnica con sus instintos para decidir qué es lo que desean los consumidores regulares, y luego comercializar el producto resultante de tal forma que los clientes quieran ser parte del "club de tecnología fresca". Comenta un CEO de tecnología que pidió el anonimato: "Dios hace humanos que utilizan más el hemisferio izquierdo o el derecho del cerebro. Al parecer Steve utiliza ambos, por lo que puede lograr extraordinarias experiencias".

HABILIDADES TRANSFERIBLES

En el inicio del acuerdo entre Disney y Pixar, la pregunta es cómo puede aplicar Jobs sus habilidades únicas a la industria de los medios. Desde disqueras a estudios de grabación, muchos ejecutivos experimentan de manera reacia el cambio tecnológico. Además de estar preocupados de que la protección contra la piratería no es suficiente, se petrifican al perder el control, ya que no es claro cómo harán dinero en el nuevo mundo.

Además, Jobs es una figura polarizada. Cuando la mayoría de disqueras estaban entusiasmadas por las posibilidades que abría el iPod de Apple, ahora temen que Jobs haya ido demasiado rápido.

Apple gana miles de millones al vender su aparato reproductor de música, pero las ganancias de las canciones que se venden en la red son escasas.

El acuerdo con Disney quizá le ayude a Jobs a tener más credibilidad en el mundo de los medios. Mientras tenía una gran apuesta con Pixar en el pasado, ahora se sienta en el consejo de una de las compañías de medios más grandes del país. Eso significa que tiene la responsabilidad fiduciaria de proteger los activos, tanto de *Desperate Housewives* como de *Mickey Mouse.*

> **JUGADA MAESTRA**
>
> Jobs reconoce que necesita excelentes personas para formar una gran compañía. Por ello, invierte mucho tiempo y energía tratando de reclutar los mejores talentos.

Los activos de Iger y la visión de Jobs pueden ser una combinación potente. Ya han demostrado que pueden experimentar en nuevas áreas y crear suficiente excitación en los consumidores para que otros se sientan obligados a seguirlos.

Después de que Iger estuvo de acuerdo en poner los shows de ABC en iTunes para descargarlos en iPods, las otras cadenas grandes lo siguieron. El mismo día del acuerdo Pixar-Disney, iTunes comenzó a ofrecer películas de los comienzos de Mickey y Goofy.

¿Hasta dónde van a permitir que llegue la exhibición del catálogo sin pedir ingresos extra?

Es una forma en la que iTunes evoluciona en algo más poderoso que una simple tienda de música. Además de canciones, shows de TV y películas cortas, ofrece videos y transmisiones de estaciones de National Public Radio y de autores independientes como Brian Ibbott, creador de la canción *Coverville.* Sólo en diciembre, 20 millones de personas visitaron el sitio, con lo cual triplicaron el número del año anterior.

¿Cómo se ve el futuro de acuerdo con Jobs? Para los iniciados, ningún cambio radical ocurrirá de un día para otro. Dado el poder de la marca Apple, es fácil olvidar que Jobs no ha sido típicamente el pionero en nuevas áreas.

Antes que el iPod existían muchos reproductores MP3, y Microsoft ha estado trabajando por años en el entretenimiento en las salas. Apple ha dado los primeros pasos en esa dirección, agregando la posibilidad de controlar una Mac desde el sillón vía el control remoto de Apple y el software FrontRow.

La especulación es abundante en el sentido de que Jobs se moverá totalmente a la sala, y hay pocas razones para que no lo haga. El escenario más probable es que Apple construya una versión de su miniMac que se pueda conectar a una TV o centro de entretenimiento para que el minicomponente

pueda almacenar fotos familiares y videos caseros, junto con música y videos bajados de iTunes.

Llevándolo al extremo, la sala del año 2010 no necesitará tener CD o DVD, TiVo o estéreo. Todas esas funciones pueden ser contenidas en una sola caja, una TV o un centro de entretenimiento Apple.

NUEVAS OPCIONES DE ESTRATEGIAS

Luego está el reino del teléfono inalámbrico. Apple compró la denominación iPod.org hace años y en diciembre registró el nombre Moble Me. Ello sugiere que la compañía quizá introduzca un teléfono móvil o un asistente personal digital para descargar canciones o sincronizarlas con una Mac o una PC.

El acuerdo Disney-Pixar puede abrir una serie de opciones para Disney e Iger si puede capitalizar las habilidades de Jobs. Por ejemplo, Disney puede decidir esforzarse más para distribuir más de su contenido directamente vía internet, en lugar de hacerlo por compañías de cable o cines.

Desde que Iger se hizo cargo de Disney, ha tenido la voluntad de moverse de prisa y dar pasos atrevidos para rehacer la compañía burocrática que heredó. Entre las primeras decisiones que tomó fue desmantelar la operación de planeación estratégica, que Eisner utilizaba para desbaratar los planes riesgosos. Iger arregló las cosas con disidentes del anterior consejo, como Roy E. Disney y Stanley P. Gold, que incitaron a los accionistas a hacer una revuelta que alejó a los inversionistas. Y mientras Jobs peleaba con Eisner, Iger trabajaba arduamente para mejorar sus relaciones con Disney. Una parte de la razón del acuerdo Disney-Pixar, dice Jobs, fue que "teníamos que conocer a Bob".

De todas formas, Jobs se unirá a Disney, donde el viejo polvo de Pixar es escaso. Como miembro del consejo, Jobs sostiene la necesidad de acelerar la distribución de algunos experimentos digitales que Eisner descartó.

Eso puede chocar con las ideas de Iger con respecto a cómo o qué rápido debería proceder Disney. Un enfrentamiento entre los miembros del consejo puede ser difícil. No sólo Iger es el nuevo CEO, sino que fue la segunda elección entre por lo menos 13 miembros del consejo (algunos favorecían a Meg Whitman, CEO de eBay Inc., quien había sido ejecutivo de Disney).

La peor pesadilla de Iger quizá sea que Jobs influya en varios miembros del consejo que le haga ganar una carrera abierta para convertirse en el jefe de la empresa.

El año pasado, con los miembros divididos entre Gary L. Wilson y Robert W. Matschullat, se nombró al exsenador George J. Mitchell como presidente interino. Permaneció como tal hasta que se retiró al final de 2006.

Jobs ha dicho que no quiere el puesto mayor del consejo. Aún más, afirma que complicaría potenciales conflictos de interés con Apple, a medida que Disney haga más tratos de alta tecnología para distribuir su contenido. De todas formas, el nuevo y voluble miembro del consejo puede diseñar una obra para convertirse en presidente, comentan aquellos que conocen el consejo de Disney." El problema es que Bob tendría un presidente por un largo tiempo para tratar con él, después de la salida de un miembro que duró toda la vida dirigiendo la suya", dice una fuente cercana a Disney. "No me puedo imaginar que esté emocionado por eso".
La llegada de Jobs al Reino mágico podría provocar más emociones que un viaje a Disneylandia.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Continuar creando productos innovadores que ofrezcan no sólo funcionalidad, sino que sean fáciles de usar y con un diseño superior.

Hacer tratos y forjar relaciones ganadoras que permitan que la compañía continúe la innovación y cumpla con sus metas a largo plazo.

LA SOLUCIÓN

Elegir cuidadosamente a los socios, haciendo tratos sólo con aquellos que son una buena elección para la organización, tanto estratégica como temperamentalmente.

Comprometerse a contratar a los mejores profesionales, dedicando tiempo y recursos para reclutarlos.

Resistir la presión de tomar atajos para obtener ganancias a corto plazo, si eso significa disminuir los estándares.

MANTENER LA VICTORIA

Persecución implacable de la visión de la compañía, manteniéndose en curso aun cuando haya obstáculos y retrocesos.

14

JIM McNERNEY: LA ESTRELLA CRECIENTE DE 3M ACELERA LA INNOVACIÓN



Cortesía de Matthew Gilson

ESTRATEGA

Jim McNerney es el prototipo de nómada corporativo, que cambia de trabajo cada dos o tres años. Pero en todos, en especial como el máximo ejecutivo de GE y CEO de 3M, ha revigorizado la organización y ha levantado su crecimiento al darle rigurosa disciplina y enfoque.

PLAN DE ACCIÓN

Hacer más eficiente el nuevo proceso de desarrollo del producto derribando barreras y animando a los científicos, expertos en *marketing* y otros, a trabajar juntos en nuevas ideas.

Generar nuevas ideas y evitar el pensamiento grupal, creando una cultura en la que la gente se sienta cómoda cuando debate y dice lo que piensa, incluso frente al presidente ejecutivo.

Mejorar la línea de resultados estableciendo altas metas para los gerentes, y a la vez, estimulándolos para que las alcancen.

Tener más flujo de efectivo mediante la reducción de costos, mejora de la eficiencia y empleo de ahorros para realizar adquisiciones.

Esta historia de abril de 2004 fue escrita por Michael Arndt con Daniel Brady.

DISCIPLINA, CALIDAD Y ENFOQUE

Jim McNerney fue uno de esos jóvenes: se levantaba temprano en la mañana, subía árboles mientras todos los demás miembros de la familia estaban en cama, convencía a sus dos hermanos menores a jugar un partidito de hockey en parejas en el sótano, dirigía su club en la prepa y lanzaba en el equipo de béisol de la universidad. Y creció siendo esa clase de hombres: por tres décadas, Walter James McNerney ha subido la escalera corporativa sin hacer ninguna pausa, moviendo a su familia cada dos o tres años desde que obtuvo su grado de maestría de la Escuela de Negocios de Harvard, en 1975. Cambió de Protec and Gamble a McKinsey & Co. y de ahí a General Electric. El primero de enero de 2001, después de perder tres competencias por la sucesión de John F. Welch como presidente de GE, se cambió de trabajo para convertirse en CEO de 3M, el primer externo en dirigir a la compañía de Saint Paul (Minnesota) en sus años de existencia.

Ha tenido una actuación sobresaliente. En muchas formas, 3M es un miniGE. Las dos son conglomerados industriales que buscan balancear descensos de la industria con cambios en todas partes, y las dos muestran una tradicional disciplina, calidad y un intenso enfoque en medir y premiar el desempeño. Mientras las dos compañías tienen un par de marcas mundialmente famosas (¿quién no conoces los focos GE o la cinta Scotch?), en realidad están atadas al producir los insumos, como la cinta Duch, turbinas y equipo electrónico que mantienen al mundo industrial trabajando.

Pero 3M ha empezado a hacer agua. Sus extravagantes instalaciones de investigación poco a poco dejaron de producir éxitos comerciales, y sus resultados trimestrales no fueron nada estimulantes.

Mientras 3M todavía atrae a muchos de los mejores ingenieros químicos, los laboratorios no han tenido un hit como el “Post-it Notes”, desde que salió hace un cuarto de siglo. Los gerentes parecen saber de manera instintiva lo que necesitan, y lo encontraron en McNerney: un fuerte candidato externo que pudiera restaurar la disciplina y la concentración. Ayuda el hecho que haya comenzado al inicio de una recesión, cuando tomar decisiones difíciles era más fácil.

Después de una serie de reducciones de costos, despidos y un inteligente reposicionamiento de la compañía hacia campos más promisorios como el cuidado a la salud, 3M recientemente anunció sus mejores resultados de todos los tiempos.

JUGADA MAESTRA

Construye talento al identificar y nutrir a los que se desempeñan mejor muy adentro de la organización.

Las ganancias han subido 33% desde que McNerney tomó el cargo, a 2 400 millones de dólares en 2003, con ventas de 18 230 millones. El precio de la acción de 3M, de 81 dólares, está arriba 35% bajo la mira de McNarney, por lo cual ocupa un lugar en nuestra reciente lista BW50.

JUGADA MAESTRA

Como muchas compañías que han perdido su invención, 3M invertía seriamente en investigación, como mil millones al año, pero los resultados no se veían. McNerney redujo los fondos de proyectos que no producían resultados, y en su lugar puso dinero en las áreas con mayor potencial.

INVENTO DEL SIGUIENTE PRODUCTO EXITOSO

Eso es exactamente lo que se espera de un gerente entrenado en el sistema de GE de rigurosa disciplina y responsabilidad. Pero para restaurar 3M y que ésta pueda recuperar su salud, McNarney necesita algo que no aprendió en su experiencia en GE: debe regresar a 3M a su rol histórico como una de las corporaciones estadounidenses más inventivas e innovadoras. Por décadas, científicos e ingenieros de sus siete divisiones han propuesto el Sandpaper, el audiotape magnético, moldes y pegamentos para ortodoncia, señales de tránsito amarillas, respiradores, discos floppy, cintas Scotch, Scotchgard, incluso pomadas para verrugas genitales. En estos días, 3M consolida su identidad con su poderosa investigación. Dedica 1 100 millones de dólares para ella cada año, y tiene mil científicos e ingenieros alrededor del mundo investigando para descubrir el siguiente éxito.

Salir y comprar novedosos equipos, como ya lo ha hecho McNarney, puede ayudar, pero para que su cargo sea un éxito, necesita convencer a los integrantes de los laboratorios de la empresa. Lo está tratando de hacer mediante el redireccionamiento de fondos a investigaciones más promisorias en salud y tecnología, así como a través del uso a Six Sigma, el sistema analítico que hizo famoso GE, para eliminar defectos.

Pero no existe tanta certeza de que el proceso creativo que trajo al mundo a Scotchgard pueda florecer bajo las mismas condiciones. En su intento por determinar el potencial comercial de sus ideas de forma temprana, McNerney, quien nunca ha trabajado en un laboratorio, puede perder su próximo Post-it Note.

El otro lado de esta preocupación acerca de lo que McNerney hace para revitalizar 3M es la preocupación de que no se quedará el tiempo suficiente para terminar el trabajo. De 54 años, McNerney, recientemente celebró su tercer aniversario con la compañía, que es el tiempo que más ha durado en un puesto en toda su vida.

JUGADA MAESTRA

Un líder no puede llevar a cabo cambios duraderos sólo con ordenarlos. El staff debe creer en la misión. Para convencer, McNarney pasó un año solicitando retroalimentación de los empleados acerca de un nuevo liderazgo.

La pregunta es: ¿cuántos aniversarios pasará en 3M? Dado su pasado nómada, los empleados de la compañía se preguntan ansiosamente hacia dónde se dirigirá su jefe esta vez. A ningún lugar, lo jura. Dice que tiene más trabajo por hacer antes de que 3M esté firme en un camino de alto crecimiento.

Ha mandado a entrenar en Six Sigma a los casi 67 100 empleados de la compañía, pero todavía no se codifica en el ADN de ésta. También quiere que 3M sea mucho más grande, particularmente en la creciente Asia, quizá a través de otra adquisición, o dos. Y mientras hace del entrenamiento gerencial una prioridad estableciendo su propio instituto de desarrollo, McNerney no tiene listo un sucesor en caso de que decidiera irse en estos momentos.

Como dice al referirse al reto de desarrollar líderes potenciales: "Sigo impresionado con todo lo que tenemos que hacer todavía".

Él tiene razones personales para quedarse en la empresa. Debido que creció en Detroit y Chicago, disfruta más estar de regreso en el medio oeste después de recorrer el mundo que cuando estaba en GE, comentan su familia y amigos. Con toda su familia alrededor de él en las ciudades gemelas de Minnesota, sus tres hijos en edad escolar se sienten en casa. Juega hockey sobre hielo con uno de sus hermanos, Peter en una liga no oficial, y puede escaparse a Chicago para visitar a sus dos hijas mayores, de su primer matrimonio, así como a sus padres, quienes mantienen su casa en los suburbios del noreste de esa ciudad. "Éste es un periodo dorado en la vida de Jim", dice Daniel, otro de sus hermanos, ministro presbiteriano que vive en Winnetka, Illinois, en la otra esquina de su casa en la infancia. "Es ambicioso, pero no lo es ciegamente. Quizá sea su último trabajo".

ORDENA Y ANIMA

O quizá no lo sea. Durante la competencia para dirigir GE, McNerney se hizo conocer como uno de los mejores gerentes de una de las compañías mejor administradas del mundo. Aunque perdió esa carrera, su éxito en GE y 3M lo han puesto en la pequeña lista de los reclutadores, como uno de los "más deseables CEO".

"La gente se nos acerca y dice: "Tráenos a Jim McNerney", dice Gerard R. Roche, jefe senior de la compañía de reclutamiento Heidrick & Struggles

International Inc. De hecho su nombre parece surgir cada vez que una compañía busca un candidato de ese nivel, ya sea Coca Cola, Disney o Merck. Como dice Welch: "Lo veo haciendo cualquier cosa".

Su compromiso con 3M fue probado severamente el otoño pasado. Cuando el CEO Philip M. Condit renunció abruptamente a Boeing Co., se dice que el consejo le pidió que considerara el puesto. Claramente tenía las credenciales: él mismo había sido director de Boeing, y su último trabajo en GE era dirigir la unidad de motores para aviones, una de las proveedoras principales de la compañía aeroespacial.

JUGADA MAESTRA

Cada vez más, compañías basadas en la investigación y el desarrollo como 3M urgen a sus científicos a colaborar con los expertos en *marketing* y fabricantes desde el inicio del proceso de desarrollo de un nuevo producto. La razón es que ello les permite ubicar los posibles errores y oportunidades rápidamente.

En su lugar, el consejo ascendió al ejecutivo retirado Harry C. Stonecipher como CEO. Pero si se considera que tiene 67 años, algunas personas cercanas a los directivos de Boeing dicen que sólo es cuestión de tiempo para que McNerney termine ahí.

El secreto de su éxito es elemental. Establece metas altas que pueden ser medidas, como ventas en las unidades de negocio o el precio de introducción de un producto u otras demandas que deben cumplir sus gerentes. Garantizado, muchos de ellos las logran. Pero como un coach o maestro dedicado, McNerney trabaja con su equipo todos los días para que consigan la calificación. "Algunos piensan que tienes un estilo de manejo exigente, demandante o controlador, o que tienes uno protector o estimulante", comenta. "Pienso que no puedes tener el uno sin el otro".

Inusual en esta era de CEO celebridades, y especialmente en alguien que no ha sido tocado por el escándalo o la intriga, McNerney es también uno de los ejecutivos corporativos de América con el perfil más bajo. Ha estado apartado del mundo exterior desde que tomó 3M. Por lo general, le pide al presidente financiero, Patrick D. Campbell, que hable a nombre de la compañía. Y se pueden contar sus apariciones en TV con los dedos de una mano.

Su tímida personalidad pública no concuerda con su imagen dentro de la compañía. Ahí es elogiado como un líder inspiracional que se siente cómodo al hablar con grandes grupos o al platicar uno a uno.

"Es muy agradable", dice Charles Reich, vicepresidente de cuidados de la salud de 3M. "Realmente compromete a las personas". Su familia y amigos dicen genuinamente que es muy difícil que él atraiga la atención. "¿Es sobre mí? No, es acerca de mi gente", dice Charles S. Lauer, editor de la revista *Modern Healthcare*, un

vecino que ha conocido a la familia desde los sesenta. "Ése es Jimmy, el capitán del equipo. Tienen su cabeza atornillada en la posición correcta".

JUGADA MAESTRA

Debido a que fue el primer externo en ser nombrado CEO de 3M, McNerney encaró un reto mayor. Pero sabía que la clave para asimilar las diferentes culturas es evitar los juicios instantáneos. Se toma un tiempo para conocer a la organización y a su gente.

NÚMEROS Y EQUILIBRIO

Sentado en la mesa de conferencias en su oficina del piso catorce, McNerney parece estar disfrutándose a sí mismo. Lleva puesta una chamarra sport y una camisa Polo, su atuendo casual. Es rápido para atribuirle los logros de 3M a toda la organización, y elogia a los empleados por su ética de trabajo. "Mi experiencia es que si las personas están convencidas de que están creciendo mientras persiguen las metas de la compañía, ahí es cuando puedes encender", comenta. También es disciplinado y directo. Dice lo que debe y no agrega una palabra más. Cuando el tiempo de la cita culmina, se para y se retira a su oficina. De regreso al trabajo.

Heredó su carácter, y quizá sus ganas de conocer el mundo, de su padre, comentan sus familiares y amigos. Después de un periodo en la administración de hospitales en Rhode Island, donde nació, el señor Walter J. McNerney ingresó como profesor de política en salud en tres universidades, y luego fue elegido presidente de la Blue Cross & Blue Shield Assn, en Chicago. Walter y Shirley, ama de casa, fueron estrictos con su hija y sus tres hijos: todos ellos, excepto Dan, tiene grados escolares en negocios. Pero aun cuando Walter tuvo reconocimiento nacional, siempre mantuvo su humildad e insistió para que sus hijos fueran igual. "Si cada uno de nosotros hacía sonar nuestro propio claxon, papá nos lo hacía notar", recuerda Dan. "El orgullo era algo terrible".

Aunque el logro académico fue prioridad para la familia de McNerney, los deportes tenían un cercano segundo lugar. Jim jugó béisbol y hockey sobre hielo cuando cursaba la licenciatura en estudios americanos en la Universidad de Yale, el alma mater de su padre.

"Nunca fue un debilucho", dice su hermano Pete, asociado de Thomas, McNerney & Partners, una firma de inversión de capitales de Minneapolis que se especializa en cuidados de la salud. "Era un muchacho en el que podías confiar. No me sorprende que dirija algo tan grande".

Al principio fue un comienzo lento. La carrera de McNerney comenzó de forma anónima en 1975 como gerente de marca de Downy, en Procter & Gamble Co. Se le

asignaron otras dos cuentas, Coast y Bounce, antes de salir en 1978 para convertirse en gerente senior de la firma consultora McKinsey, en Chicago.

Su ascenso se aceleró después de que fue contratado tres años más tarde para trabajar con GE como vicepresidente del departamento de servicios de información. En menos de una década lo promovieron cuatro veces, alcanzando los rangos de alta gerencia en 1991 como presidente y CEO de la distribución de material eléctrico y unidad de control de GE. Tenía 42 años. Welch se acuerda que McNerney le llamó la atención desde temprano. ¿Qué lo hizo sobresalir? "Su tino para los números y su equilibrio", comenta Welch. "Era capaz de manejarse a sí mismo perfectamente, aunque era muy joven".

McNerney realmente impresionó a su jefe, aunque lo mandaron a Hong Kong como presidente de GE en Asia-Pacífico en 1993. En ese momento, el gigante de Fairfield, Connecticut, no tenía operaciones propias en China y estaba desesperado por entrar al mercado que desde entonces es uno de tres mil millones de dólares para la compañía. McNerney estableció su unidad de operación completa en los siguientes dos años y comenzó a supervisar operaciones antes de salir en 1995.

ENFOQUE DE EQUIPO

Pero el trabajo que le dio la oportunidad de aspirar al puesto de Welch estaba por llegar. En 1997, después de dos años como jefe de la unidad de alumbrado, basada en Cleveland, regresaron a McNerney a Cincinnati para dirigir la división de motores de avión de GE. El día de hoy Welch admite que tuvo dudas acerca de lo que su protegido podría hacer.

La industria de la aviación es estrecha, desconfiada de alguien que nunca antes haya utilizado "googles y bufanda" de piloto, como lo menciona Welch. Sin embargo, McNerney hizo amistad con el personal. Cuando llegó a esa unidad de GE, era un distante tercer proveedor de los aviones Boeing 777. Pero en 1999 aseguró un acuerdo que convirtió a su unidad en única proveedora de motores para esos aviones. El contrato de 20 años fue valorado en más de 25 mil millones de dólares.

JUGADA MAESTRA

Uno de los secretos del éxito de McNerney como líder es que permanece enfocado en el equipo y siempre comparte el crédito. Incluso como CEO, se siente feliz de enfocarse en la administración y compartir con otros el primer plano.

SOBREPASAR A LOS RIVALES

McNerney logró sobrepasar a sus rivales. Se convirtió en un viajero frecuente a Seattle, oficinas generales de Boeing, para averiguar por qué esta empresa sólo

hacia negocios con GE. Los ejecutivos le dijeron que las aerolíneas que no habían trabajado con motores de GE no deberían correr un riesgo como ése. Ante ello, McNerney llamó a los jefes de Singapore Airlines, Cathay Pacific Airlines y otras empresas y los subió a bordo prometiéndoles que GE haría cualquier cosa por ayudarlos a mantener sus motores. También utilizó la ventaja de GE. La unidad de arrendamiento de equipo se comprometió a comprarle los aviones a Boeing y arrendarlos a las aerolíneas, sí GE tenía la exclusiva. Y puso en la lista a Welch para cabildear personalmente el trato.

Al final, por supuesto, ese éxito no fue suficiente. En un día lluvioso a finales de noviembre, Welch voló a Cincinnati y se reunió en privado con McNerney en un hangar para darle las noticias: había elegido a Jeffrey R. Immelt, el titular de los sistemas médicos y el favorito en toda la carrera por la sucesión, para ser el próximo CEO.

La ventaja de Immelt: era seis años más joven que él y el otro finalista, Robert L. Nardelli, que era CEO de Home Depot Inc. A Immelt se le consideró con mejores características para asumir ese puesto. "Elegiste al equivocado", le dijo decepcionado McNerney a Welch. Pero no hizo mayor presión. No la necesitaba.

Mientras Welch continuaba meditando sobre sus opciones personales, el nombre de McNerney había estado presente en la cabeza de los directores de 3M gracias al buscador de talentos Roche, de Heidrick & Struggles. Esa primavera, los directores de 3M habían decidido afuera de la empresa el CEO para remplazar a Livio "Desi" DeSimone, quien había anunciado su retiro al final del año. Ingeniero y empleado de 3M de toda la vida que se convirtió en CEO en 1991, DeSimone no había sido capaz de mantener viva la historia de innovación de la compañía. Las cifras de crecimiento se estancaron y las ganancias fluctuaron. El precio de la acción alcanzó su máximo en 1997, para luego caer más abajo del promedio.

"Necesitábamos levantar la compañía", recuerda Edgar A. Brennan, un exjefe y CEO de Sears Roebuck & Co., quien encabezó el Comité de búsqueda en 3M. "Sentimos que Jim sería un perfecto agente de cambio".

Debido a la fría recepción que todos los "agentes de cambio" tienen, McNerney comenzó con tiempos difíciles, empezando porque era el primer CEO que no salía de 3M, y además no era ingeniero. Sin embargo, recuerda que los empleados lo animaron a sacudir las cosas. "Encontré una compañía que pensaba que no lograba todo lo que podía, y sus directivos estaban dispuestos a hacer equipo con alguien que pudiera hacer más", dice. "Eso fue una sorpresa". Ayudó que GE y 3M eran tan similares. También ayudó que McNerney estuviera acostumbrado a competir en diferentes culturas corporativas.

Curiosamente, también la profunda recesión ayudó. En septiembre de 2000, siendo anfitrión de su conferencia bienal para analistas e inversionistas, DeSimone proyectó un incremento de 11% en el siguiente año y 12% de ingreso operativo. El negocio de telecomunicaciones de 3M debería hacerlo mejor, predijo, con ventas y ganancias que superarían 25%, pues los consumidores usarían más líneas de fibras ópticas. Pero para el primer trimestre de 2001, las ganancias operativas se desmoronaban en todos los negocios, excepto en productos de consumo y de oficina. La abrupta caída probó que las cosas se habían vuelto horribles, lo que le dio oportunidad a McNerney de moverse más rápido. Por una sola vez, anota, "todos estábamos juntos en esto". Rápido y con poco desacuerdo, ordenó el despido de cinco mil empleados, esto es, 6.6% de la fuerza laboral de la compañía.

INVIERTE EN EL CRECIMIENTO

Aunque menos evidentes, impulsó otros cambios más fundamentales. Bajo sus predecesores, 3M había tenido una operación igualitaria. Cada año, cada negocio tenía un obstáculo en el presupuesto, sin importar cómo hubiera sido su desempeño. No más. McNerney y su staff ejecutivo empezaron a otorgar fondos a marketing y a investigación y desarrollo, de acuerdo al crecimiento potencial de cada negocio.

Eso significó más para cuidado de la salud, convirtiéndolas en las unidades de negocio más grandes, con cuatro mil millones de dólares en ventas y mil millones de ganancias operativas, y mostró y graficó el negocio, con un elevado resurgimiento de 66% en las ganancias operativas del 2003, gracias a la ultra-delgada película plástica que se utiliza para las pantallas planas de TV y los teléfonos móviles.

Pero también significó menos para todos los demás, particularmente para la vieja línea industrial de 3M y el negocio de la transportación.

McNarney también se está enfocando en dónde 3M gasta su dinero, cambiando más recursos y personal fuera de Estados Unidos, donde el crecimiento es más lento y los costos más altos, y a China y a otros interesantes mercados de Asia. Debido a pérdidas y despidos, el staff de Estados Unidos disminuyó adicionalmente a 33 300, con 1 700 empleados menos, ayudando a reducir la nómina un 10% desde que McNerney tomó el cargo.

Mientras tanto, la cuenta principal en Asia subió 5%, 9 900 millones de dólares. El gasto per cápita en Estados Unidos también cayó en 2003 a 45 millones de dólares, y se ha reducido un tercio en los últimos tres años. En Asia, los gastos de capital han aumentado 25%, a 102 millones de dólares el año

JUGADA MAESTRA

Lograr grandes ideas requiere darle la bienvenida a la discusión abierta y al disentimiento. McNerney pasa mucho tiempo escuchando a sus empleados, demostrándoles que era serio con eso de promover el diálogo.

pasado. La migración, más allá, no está en la mano de obra; 3M está moviendo su investigación y desarrollo y su diseño de producto a China.

McNerney admite que la reducción doméstica lastima la economía de Estados Unidos, pero dice que deben de proseguir. "Soy responsable de mantener a 3M como una compañía global competitiva", dice. "Ahora, es muy difícil servir a clientes en China en muchos negocios, a menos de que los fabriquemos ahí. No lo hacemos para quitarle empleos a Estados Unidos. Lo hacemos para ser competitivos".

INNOVACIÓN EN LA MIRA

Lo que McNerney espera será su verdadero legado en 3M, es restaurar la compañía a sus gloriosos días como una de las principales fábricas de ideas en Estados Unidos, un lugar donde la mejor investigación resulta en magníficos productos.

Por lo tanto, tomando prestado del estilo de GE, McNerney ha adquirido nuevos productos para levantar el índice de crecimiento de 3M. Al final del 2002, 3M pagó 850 millones de dólares por Corning Precision Lens Inc., e instantáneamente le dio presencia en el mercado de los proyectores de TV y complementó sus otros negocios de componente de TV.

Sin embargo, su real énfasis es lo que la compañía puede ser por sí misma. McNerney tiene a sus científicos hablando con el personal de *marketing* y manufactura desde el principio para guiar los trabajos de laboratorio a direcciones más rentables.

Por ejemplo, los representantes de ventas escucharon a los fabricantes de TV para ver qué querían a continuación para los modelos de pantallas planas.

La respuesta: una mayor área de visión para que la gente no se tenga que sentar tan verticalmente frente a la TV, y con un negro más profundo como color de respaldo. Ahora los investigadores están remendando con películas ópticas para alcanzar esos atributos.

La nueva forma tiene sus propios riesgos. En el pasado, los investigadores de 3M tenían la libertad de gastar el 15% de su tiempo en estos proyectos. Esta otra tarea oficialmente sancionada, ha tenido sus resultados en 3M.

Su Aldara Salve, un modificador de respuesta inmune recién aprobada para tratar condiciones precancerosas en la piel, fue descubierta por un científico que estuvo experimentando con el fármaco.

Post-it Notes, también fue el producto de científicos que trabajaron durante años, ignorando a los que no creían en manufactura y marketing. Ahora esos investigadores reinan. ¿Objetaron? Casi no, dice James B. Stakes, vicepresidente ejecutivo del negocio de gráficos y displays.

Como inventor de algunos aparatos que nunca llegaron a nada, argumenta que lo de ahora incrementará las probabilidades de éxito. "Encontramos pocos individuos dirigiéndose a callejones ciegamente", dice. Cierto, pero a algunos les preocupa que al microadministrar los laboratorios, 3M pudiera perder brillantes ideas en lugares inesperados.

McNerney también está implementando mayor rigor administrativo a 3M a través de Six Sigma. Originalmente una forma de análisis estadístico utilizado para disminuir errores en el producto, en GE en la década de 1990, se convirtió en una herramienta a lo largo de la compañía para reducir costos. Los especialmente entrenados "cinturones negros" están haciendo lo mismo en 3M, y algo más. Utilizan Six Sigma para todo, desde darle forma a discursos de ventas hasta para desarrollar una nueva clase de cinta duck.

McNerney dice que Six Sigma se convirtió en una manera poco riesgosa de localizar gerentes entrantes porque provee medidas directas de desempeño. Una cuarta parte de los mil empleados de 3M que han completado Six Sigma han sido promovidos en dos niveles o más.

Hoy en día, McNerney se da cuenta que pasa la mayoría de su tiempo con el personal. Cualquier otra semana, les habla a un grupo de empleados en las oficinas generales de la compañía. Comienza las sesiones de dos horas con una actualización de las cifras de 3M y con los reportes del progreso de Six Sigma y otras iniciativas.

Luego, la hora y media restante, acepta preguntas. Hace lo mismo cuando visita las instalaciones de la compañía alrededor del mundo.

McNerney es un instructor frecuente en el instituto de liderazgo de 3M, otro programa que se trajo de GE. En medio de esto, monitorea cómo lo están haciendo los miembros de su comité operativo, los 15 principales ejecutivos de 3M, la mayoría de veces apareciendo en sus oficinas para una conversación informal

Si un gerente no lo hace bien, McNerney probablemente no levantará la voz. Pero esperará una solución pronto. "Pienso que todos nosotros estamos trabajando más duro que antes", dice David W. Powell, vicepresidente senior de *marketing*.

Powell debería saber: entre los altos puestos, él es uno de los que se quedaron de la era de Desimone. Sólo dos de los siete Jefes de negocio estaban en sus puestos con el CEO anterior. Pero no hubo una purga. En su lugar, los ejecutivos

salientes salieron uno tras otro al llegar a la edad de retiro obligado (65 años) y fueron reemplazados por otros miembros de 3M.

Solamente hay dos externos en el círculo de McNerney: el jefe de finanzas Campbell, que llegó de General Motors Co., y el General Richard Ziegler, un exsocio de Cleary, Gottlieb, Oteen & Hamilton en Nueva York, que fue compañero de clase de McNerney en Yale.

Cuando McNerney no se encuentra supervisando a sus gerentes, atiende clientes de 3M. W.W. Grainger Inc., un vendedor industrial de bienes que lleva 1 300 productos de 3M, obtuvo el trato de parte de McNerney, no es necesario decir que es bastante añorado, en GE.

JUGADA MAESTRA

Cuando muchos gerentes piensan que deben de escoger entre mandar o encaminar, McNerney consigue resultados balanceando entre los dos. Entre más fuerte empujes a la gente, más tienes que animarlos.

Conforme los ejecutivos en la compañía de Lake Forest (Illinois) iban sobre las tendencias de ventas con sus proveedores principales, McNerney los escuchaba.

Luego se reunió en privado con el jefe operativo de la compañía. En total, McNermey pasó como tres horas en Grainger. 3M había mandado gente a visitar la compañía, pero nunca había sido el CEO. “Fue un evento significativo”, dice Michael A. Pullick, vicepreseidente de administración de productos. “3M está realmente tratando de conocer nuestro negocio”.

MEDICIÓN DEL ÉXITO

Los esfuerzos de McNerney claramente están dando resultados. En el 2003, las ventas se incrementaron en cada negocio, excepto Telecom, mientras que el ingreso operativo estuvo arriba excepto en lo industrial. El flujo de caja se expandió 29%, a 3 790 millones, y el margen operativo de la compañía se amplió por un punto total porcentual, a 20.9%.

Su meta es disparar las ventas, mínimo 5% al año, excluyendo adquisiciones, y ganancias por 11% o más, anualmente. 3M tenía el propósito de rebasar ambos objetivos en el 2004, con ventas arriba del 6.5% y un crecimiento en las ganancias del 16.5%, dice McNerney.

El analista de Merrill Lynch, John G. Inch, predijo que la compañía sería capaz de superar de nuevo sus objetivos en el 2005, con ganancias cercanas a los 3 300 millones de dólares.

El éxito parece estar de acuerdo con McNerney. Familia y amigos dicen que a pesar de la presión de ser el jefe, McNerney se ve más relajado ahora de lo que había estado en años. Él y su esposa Haity (se conocieron en un gimnasio que ella había establecido para la compañía), hacen ejercicio juntos y corren regularmente.

McNerney algunas veces deja de asistir a las meriendas de negocios para entrenar al equipo de hockey de su hijo. Juega golf, esquía y cada mayo navega en la bahía de Shakespeare con sus hermanos y amigos del negocio. Y junto con su familia, le gusta volar a Montana, donde es dueño de una casa en un centro vacacional en la montaña.

Así que ¿es ésta la última parada de McNerney? Si fuera, se iría en la cima, a cargo de una de las compañías más veneradas a nivel nacional.¿Qué otro negocios le podría dar esa satisfacción? Ciertamente no necesita dinero. Recibió 4.9 millones de dólares como salario y bonos en el 2003 y opciones buenas por 5.8 millones, elevando el valor de sus opciones en 3M a 67.7 millones. También tiene 15 millones de dólares en acciones restrictivas. "Aquí se siente como en casa", dice. "Soy de 3M".

Aunque no cumplirá los 65 hasta el 2014. Y los reclutadores pretenden atraerlo con ofertas de trabajo todo el tiempo. "Somos andantes profesionales", reconoce. "Podría poner una tienda en cualquier parte". Continúa siendo un muchacho.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Restaurar una compañía que alguna vez fue conocida por sus grandes ideas y su gloria.

Persuadir a una organización con tradiciones arraigadas a realizar grandes cambios cuando el líder es un externo.

LA SOLUCIÓN

Enfoca los recursos de investigación y desarrollo en las áreas de alto crecimiento mientras recorres por fuera de la organización para comprar nuevas compañías prominentes.

Resistir la tentación de apurar un juicio, tomando tiempo para conocer a los jugadores y a la cultura.

Ganar adeptos involucrando a los empleados en el diálogo acerca del futuro de la compañía.

MANTENER LA VICTORIA

Dirigir con el ejemplo e inspire a los empleados a desempeñarse en los más altos niveles, siendo generoso con el elogio y manteniéndose enfocado en el trabajo.

15

RUSSELL SIMMONS, DEL HIP-HOP AL GUSTO GENERAL



© Henry Leutwyler

ESTRATEGA

Con una línea de ropa, una disquera, shows de TV, una tarjeta de crédito e incluso una bebida refrescante, Russel Simmons está expandiendo su imperio de hip-hop. La clave: se asocia con compañías convencionales sin perder su estilo moderno.

Simmons ha llevado el estilo urbano al gusto general en Estados Unidos. Este artículo del año 2003, que fue elaborado por Susan Berfield con Diane Brady y Tom Lowry, ofrece una mirada interior sobre su influencia creciente.

PLAN DE ACCIÓN

Crear una identidad de marca que permanezca real a sus raíces de hip-hop, aun cuando se realicen nuevos negocios y grandes contratos con los corporativos estadounidenses.

Comercializar productos con "frescura urbana" al gusto del público y de consumidores suburbanos sin ganarse la antipatía de su base.

Convertir al jefe de la compañía en un icono, un árbitro de estilo.

HIP-HOP EN LA AMÉRICA CORPORATIVA

Russel Simmons vive en la América Corporativa, pero no del todo. El empresario de hip-hop, de 46 años, ha fundado dos de las más exitosas empresas de su clase: el membrete musical del hip-hop Def Jam y la línea de ropa Path Farm. Simmons, más que nadie, ha ayudado a incorporar a la sensibilidad urbana, con sus bravucones y exagerados estilos, una urgente nostalgia por la buena vida de la cultura popular. Es el nuevo sueño americano.

Path Farm, una compañía de 263 millones de dólares, se vende como estilo "clásico americano con trampa". Su logo es una bandera estadounidense volteada al revés. Una de las nuevas líneas de ropa, Run Athletics, se vende en Sears Roebuck y J.C. Penney. Otro estilo, Def Jam University, estará disponible en Sears el próximo año. Sólo estas dos nuevas líneas podrían ser un negocio de 100 millones de dólares antes del final de la década. En estos momentos, Path Farm tiene su mejor negocio en tiendas de cadena llamadas "d.e.m.o.", la mayoría de las cuales se localizan en centros comerciales suburbanos. La palabra *path* (muy atractivo o gratificante) ha sido incluido en el diccionario colegial Merrian Webster.

Difícilmente una gran compañía de consumo no invierte en la popularidad del hip-hop, si no en su novedosa autenticidad. La música hip-hop y su característico estilo, el rap, que emergió prácticamente de la improvisación, de los vecindarios urbanos afroamericanos, el día de hoy domina la cultura juvenil.

No se trata de razas o lugares. Es una actitud, un estado de la mente. Los expertos en *marketing* estiman que una cuarta parte del gasto discrecional en Estados Unidos es influido por el hip-hop. Coke, Pepsi, Courvoisier, McDonald's, Motorola, Heineken, Gap, Cover Girl, e incluso la leche: todos utilizan hip-hop para venderse. "Hemos tenido un cambio cultural auténtico", dice Marian Salzman, jefe de la oficina de estrategia de la agencia de publicidad Euro RSCG Worldwide. "Esto es lo de hoy", afirma Erin Patton, presidente de Mastermind Group, una consultora en *marketing*. Y, en realidad, no hay manera fácil de calcular completamente el impacto del hip-hop en nuestra ropa, nuestros coches, películas, música, comerciales e, incluso, en nuestro lenguaje.

FLUIDO Y FRUGAL

Simmons es lo que llamarías un emprendedor extremo, y ha creado una nueva clase de imperio, uno que es orgánico (opera más por instinto que por otra cosa), fluido (los negocios van y vienen) y frugal (por lo general no arriesga mucho de su propio dinero). De alguna manera, el nombre de la compañía, Rush Communications Inc., lo dice todo.

Rush, el apodo de Simmons cuando era niño, resume lo desafiante e impaciente de la postura del hip-hop. "Cualquier compañía que quiera ingresar al mercado de los jóvenes hoy en día debe poner atención en Russell", dice Frank Cooper, el jefe de desarrollo de mercado multicultural en Pepsi. "Es uno de los principales arquitectos de la cultura del hip-hop. Es un mercado masivo y global".

JUGADA MAESTRA

Se cree que casi una cuarta parte del gasto discrecional que se realiza en la actualidad está influido por la cultura del hip–hop, cuyos especialistas en *marketing* están ansiosos cada vez más por ingresar a este nuevo mercado. Simmons gana con esta necesidad, pues hace crecer su empresa a través de tratos con compañías establecidas, desde Motorola hasta Sears.

Simmons prefiere considerarse un pionero, y una generación de jóvenes y atrevidos empresarios así lo considera. "Aquí está el plan de otras personas dentro del negocio: "dejen que se pegue en la cabeza", bromea, "y luego lo seguimos". Rush Communications se ha aventurado en la búsqueda de casi toda la cultura popular. Path Farm ha crecido para incluir una línea para mujeres llamada Baby Path, así como ropa para niños, zapatos informales y accesorios. El grupo de entretenimiento ha producido dos programas populares para la HBO y un show en Broadway ganador del premio Tony. Este año Simmons introdujo la Rush Visa Card, una tarjeta de prepago de débito, para personas que tengan, o no, cuenta de banco. Incluso hay una bebida vitamínica y fortificada, DefCon3, que se vende en cinco mil tiendas 7-Eleven en todo el país.

A través de los años, Simmons ha abierto y cerrado una agencia de publicidad, desarrolló y cerró un sitio de internet, lanzó una revista bimensual y descartó la idea de crear una cadena de comida rápida vegetariana (hace tiempo rechazó la idea de comer "algo que se alejara de mí"). Ha iniciado la Fundación Filantrópica Rush, que donó 350 mil dólares el año pasado a grupos que enseñan arte a los niños que no tienen privilegios, y la cadena Hip-Hop Summit Action, que trata de persuadir a los jóvenes para que se involucren en política. El propio Simmons ha contado con el favor de la mayoría de compañías puritanas. Fue el primero en diseñar una edición limitada para celulares de Motorola Inc. con su nombre.

También aconseja a Motorola cómo insinuársele a la comunidad del hip-hop, en la que el celular se ha convertido en moda. Como Tamara S. Franklin, directora de planeación estratégica y nuevos negocios del grupo suscriptor de Motorola, iDEN, lo comenta: "Queremos enlazar nuestras marcas".

Simmons aseguró un acuerdo de *marketing* con Grimaldi, un fabricante de relojes italianos de lujo, cuando éste entraba a Estados Unidos, básicamente por una llamada para presentar al joven presidente ejecutivo a Donald Trump. Simmons y Trump quizá parezcan un par muy diferente, pero han sido amigos por años. "Rusell tiene mucha habilidad para ver a dónde se dirige el mundo y tomar ventaja de ello", dice Trump. En estos días, Simmons, que invirtió en Grimaldi, incluye los relojes en forma de óvalo en los anuncios de Path Farm, y entrega personalmente los relojes de 1 800 dólares cada uno, desde Arnold Schwarzenegger, hasta el hombre de los 90 millones, LeBron James, y ofrece sugerencias de diseños (correas amarillas para verano y, siempre, más diamantes).

Pepsico, la compañía que alguna vez Simmons amenazó con boicotear después de que se desprendiera del artista de Def Jam, Ludacris, como imagen de la empresa, ha mostrado interés en DefCon3. "Nuestra meta en 2004 fue estar más compenetrados en el estilo de vida de la comunidad del hip-hop", dice Cooper. General Motors Corp. consideró sacar un Yukon Denali para Russell. "Es un icono", decía Chris Robinson, director de ventas y marketing de GM. "Lo que toca, por lo general se convierte en oro".

JUGADA MAESTRA

Como muchos empresarios muy exitosos, Simmons genera muchas ideas y las experimenta. Pero no está obsesionado con sus ideas y descarta lo que no funciona. Por ejemplo, en años recientes retiró su plan de crear una cadena de comida rápida vegetariana y vendió la agencia que había lanzado.

EL MÁXIMO SÍMBOLO DE ESTATUS

Para estas compañías, Simmons es un guía en un mundo que no les es familiar, uno que puede ser coercitivo, crudo y violento. Las canciones son reales, dice Simmons, y, aunque no son agradables, son expresiones de la vida en la calle. A mitad de los noventa, dos de los más famosos raperos, Tupac Shakur y Notorious B.I.G., fueron asesinados.

Otros han vivido cerca del desastre: Beanie Sigel, un convicto por robo cuya línea de ropa se llama "Estate Property", enfrentó un juicio por posesión de armas; Jay-Z, quien ha diseñado una colección de tenis para Reebok, vendía crack; 50 Cent, quien tiene su propia línea de tenis, presume de que le han disparado nueve veces. Acerca de estos nada agradables eventos, Micky Pant, jefe de *marketing* de Reebok, comenta: "Llegaron en circunstancias extremadamente difíciles. Ahora juzgamos a las personas por sus acciones". Hay muchas razones para sostener esta tolerancia. Una es que cuando Reebok, el fin de semana de Pascua, lanzó la edición limitada de los zapatos Carter (el verdadero nombre de J-Z es Shanon Carter) a 100 dólares

el par, las existencias desaparecieron más rápido que cualquier otro zapato en la historia de la tienda. Al día siguiente, dice Pant, el punto "S", como se le llamó, tenía un costo de 250 dólares el par en eBay.

El lado sórdido del hip-hop es lo que hace que Simmons tenga tanto valor para los comerciantes que quieren adoptar lo que es novedoso de él, sin pretender condenar lo que es peligroso.

Confían en Simmons para navegar en la delgada línea entre lo novedoso y lo horroroso, auténtico y ofensivo. O lo que Antonio Piredda, con 35 años como jefe de Grimoldi, dice: "Sé que Rusell puede darse cuenta de lo que es bueno y de lo que no lo es".

Para Simmons, así como para muchos de sus artistas, estos tratos son el máximo símbolo de estatus, una señal de que el hip-hop puede alimentar al mundo corporativo y no al revés. "Para nosotros no es sólo vender", dice. "Queremos lo que representa el éxito".

De alguna manera, Simmons es el hombre perfecto de la compañía del siglo XXI: una celebridad ejecutiva que promueve sin vergüenza sus productos y sus preocupaciones políticas, la mayoría de veces al mismo tiempo. En alguna de las 25 apariciones este año, durante docenas de entrevistas de radio y TV en su oficina de Manhattan, sus juntas de hip-hop en todo el país y sus eventos de recaudación de fondos, y en los rallies que patrocinó esta primavera para protestar por el castigo a delitos no violentos relacionados con drogas, Simmons nunca menciona uno sin el otro. Los anuncios para una nueva línea de tenis incluyen llamadas para reparar daños a los afroamericanos, y la etiqueta de DefCon3 dice: "Energízate y fortalece tu comunidad tomando una bebida saludable que te ayuda". Además, afirma que una porción de las ventas de los tenis y la bebida irá a una causa justa.

"SUBESTIMADO"

Cuando se trata de evaluar la relación entre su nación de hip-hop y la América Corporativa, Simmons es decididamente ambivalente.

Ha visto de cerca cómo algunas compañías tratan de sacar ventaja de la habilidad de comunidades urbanas para detectar y establecer tendencias sin que los empresarios pongan mucho dinero, aunque él se benefició enormemente al no ser tomado en serio al principio; por ser subestimado, como lo fue. "No puedo quejarme acerca de la falta de sensibilidad cultural", dice, "pero también sostengo que por la estupidez de los viejos estoy aquí en primer lugar. Si en el negocio de la música entendieran al hip-hop desde el principio, no habría lanzado Def Jam. Si Hollywood conociera a Chris Rock, no hubiera tenido *Def Comedy Jam* (un show de

JUGADA MAESTRA

Para mantener su imagen urbana fresca, Simmons sabe que debe mantener su credibilidad en las calles. Una forma en que lo hace es usando su marca orgullosamente para promover causas políticas (y viceversa).

HBO). Si los bancos atendieran a estas personas, yo no estaría aquí con la tarjeta Rush. No estaría aquí sin su arrogancia".

En este caso "aquí", es una extravagante mansión de 14 millones de dólares en los suburbios de Nueva Jersey, que compró hace dos años para su esposa, que ansiosamente menciona que está entre las casas más grandes de la costa Este. Tiene una alberca techada, un cine, un gimnasio, 11 recámaras, muebles que alguna vez fueron de Gianni Versace, varios candiles de cristal Swarovski y, por lo menos, un vaso egipcio con un valor de seis ceros. Su toque incluye una foto de Louis Farrakhan, colgado de su comedor, y en el salón de entrada un letrero antiguo que dice: "Sala de espera para personas de color". En el garage tiene un Kimora Lee, de Bentley, que está a punto de cambiar por un extralargo Maybach, y el que Simmons llama su auto Osamma, una Ford Expedition con 500 canales de TV.

En una tarde de julio, Simmons se sienta sobre sus piernas en un sofá amarillo de su sala, el celular con su firma, un Motorola de doble canal y una lata de DefCon3 en la mano. Trae puesto lo que siempre utiliza: ropa de Path Farm, prendas sueltas y gorra de béisbol con tenis blancos.

Es un momento crucial para él. Después de 11 años de ir solo, espera vender Path Farm a una de las grandes compañías de moda por un par de cientos de millones de dólares para poder dedicarse más tiempo a diseñar y comercializar su línea de ropa.

Por lo tanto, los anuncios de su línea de tenis incluyen invitaciones para reparar daños a los afroamericanos, y asegura que una porción de las ventas se destina a una buena causa.

Simmons quiere que Path Farm sea un negocio multimillonario, el próximo Polo Ralph Lauren, y sólo una corporación con recursos serios lo puede llevar hasta ahí. Y Simmons sabe que la atracción del rap inevitablemente desaparecerá. De hecho, este año las ventas de música rap han caído 8%. Su imperio de hip-hop es más grande que eso, pero de todas formas quiere asegurarse de que está bien establecido en el gusto del público. Con frecuencia dice lo que está en su mente, pero Marcie Corbett, un veterano de 54 años chapado a la antigua que es presidente de Path Farm, le aconseja que es mejor no dar nombres. Así que continúa: "Ha existido falta de visión en la mayoría de grandes compañías de ropa. Nos han hecho de menos". Nada enfurece más a Simmons que alguien menosprecie a Path Farm como una marca étnica. La ropa urbana, como se le llama, es un negocio de

dos mil millones de dólares de acuerdo con Marshal Cohen, analista de la firma NPD Group. Es el segmento de mayor crecimiento en lo que fue una fea industria de la ropa, y se vende por todo el país, a menudo a jóvenes blancos en los suburbios. Los rangos van de Path Farm casual para mujeres a los llamativos Sean Jean's para hombres (usados por el ejecutivo de hip-hop y J. Lo, ex de P. Diddy). "Como minorista, estarás en la lista negra de los consumidores si no tienes una línea urbana", dice Cohen. Derrick Flowers, comprador senior de ropa para jóvenes de J.C. Penney, dice que las marcas de hip-hop cubren casi la mitad de las ventas en su departamento.

A mediados de agosto, Simmons está más esperanzado. Ruby Azrak bullicioso y hablador nativo de Brooklin que tiene acciones en Path Farm, es como el *alter ego* de Simmons en el mundo de los negocios. También supervisa las licencias de la compañía y acaba de finalizar un trato con Kellwood Inc., un fabricante de ropa de 2600 millones de dólares para lanzar modelos más modestos de la línea Def Jam University. Hal J. Upbin, jefe de Kellwood, habla de su asociación con Simmons: "Al principio no estaba seguro de qué esperar. Pero me sentí más cómodo con lo que piensa de la comunidad del hip-hop. Nos gustaría ir más allá en nuestra relación".

JUGADA MAESTRA

En lugar de acumular rencores contra las corporaciones estadounidenses que menosprecian la cultura afroamericana y no quieran financiar sus proyectos, Simmons percibió y midió las oportunidades del mercado. "Me podría quejar por la falta de sensibilidad cultural", comenta, "pero… es por la estupidez de los viejos por la que estoy en primer lugar".

Simmons está sentado en su oficina, localizada en el distrito de modas en Manhattan, que a la mayoría le recuerda un Club para Caballeros, con sus paredes en forma de paneles, sofás de piel y alfombras orientales. Aunque practica yoga diariamente y medita enfrente de un relicario con la diosa hindú de la abundancia, Laxmi, no es nada sereno. Simmons es hiperactivo, no se siente cómodo en calma; un ejecutivo cuya postura es simple: ¡vamos! Y ahora que está a punto de hacer el mayor acuerdo de su vida, no puede dejar de hablar sobre esto aunque Corbett y Azrak le dicen que se mantenga callado. "¿Sabes cómo quiere Wall Street que crezcan las compañías?", comenta. "Bien, quieren que crezcamos. Nos están observando. La comunidad del hip-hop se enorgullece de su crecimiento. Ellos aman lo grande, no lo pequeño o alternativo. Hip-hop aspira a apoderarse del gusto del público".

Esa ambición es clave para comprender a la nueva generación de inteligentes y confiados emprendedores de hip-hop, educados, como ellos dicen, en la escuela de los golpes duros. En realidad, todos los que están conectados con el hip-hop

parecen haber tenido un par de negocios incipientes. Kevin Leong, de 25 años, jefe de diseño de Path Farm, tiene su propia compañía, Black Bean Sauce: crea estuches para los teléfonos de Motorola. David Mays, un egresado de Harvard de 34 años que cofundó la revista de hip-hop *The Source*, comenta: "Las personas quieren iniciar su propio negocio y piensan que pueden. Es uno de los sellos de la cultura". Damon Dash, por ejemplo, es un productor de 32 años quien, con Jay-Z, dirige Roc-a-Fella Enterprises, que incluye una línea de ropa, un membrete musical, una empresa de películas y una marca de vodka, Armadale. Cita a los genios del hip-hop con burda elegancia: "La gente nos explota y nosotros los explotamos a ellos. Si van a sacar un dólar de nosotros, les sacamos también un dólar. Así es como va a ser". Eso es para los afortunados; es el nuevo sueño americano.

JUGADA MAESTRA

Simmons cree que hacer grandes negocios con gigantes corporativos no es lo mejor. La razón: él trata con compañías puritanas que quieren incursionar en el hip-hop, en lugar de que sea al revés, por lo que su marca no se diluye.

DIRECTO DE HOLLIS

Simmons comenzó como un estafador ocasional en el vecindario de clase media de Hollis, en Queens, Nueva York. Creció con sus padres que se habían graduado en la universidad: su padre trabajaba en la oficina de educación y su madre en el departamento de recreación de la ciudad.

Como adolescente, Simmons se llevaba bien con las pandillas locales; algunas veces vendía drogas y la mayoría de su dinero se lo gastaba en ropa.

Se inscribió en el City College de Nueva York en 1975, en un tiempo en el que el hip-hop emergía en las calles de Queens y el Harlem. De inmediato, el fenómeno le llamó la atención: su hermano menor, Joe, era un rapero y su grupo —Run-DMC— empezaba a captar la atención del público. Russell, siempre emprendedor, se convirtió en el mánager del grupo y también de otros; dejó la escuela a punto de graduarse y cofundó Def Jam con otro promotor, Rick Rubin, de Long Island, egresado de la Universidad de Nueva York.

VIVIENDO MUCHO

En la siguiente década, a medida que el hip-hop se extendía, Russel y Joel, o Run, como se le conoce, vivieron largo tiempo: hacían giras por todo el mundo, se drogaban, salían con modelos. En esos primeros días, el hip-hop todavía era ampliamente ignorado por la mayoría de las disqueras. "Nos dejaron solos para que nos incubáramos nosotros mismos", dice Lyor Cohen, de padres israelitas y criado en Los Ángeles, que comenzó a trabajar con los hermanos Simmons a principios de los ochenta. En 1985, la popularidad del hip-hop no se podía pasar por alto. Sony Corp. firmó un acuerdo de distribución con Def Jam (cuando la compañía fue comprada

por Universal Music se fusionó con una de rock pop para convertirse en Island Def Jam). A lo largo de este tiempo, Cohen administró el negocio aunque Simmons se involucraba en diferentes grados. Ahora, a esa firma, la segunda más grande de la industria el año pasado, con ventas de más de 700 millones de dólares, la maneja solamente Cohen.

Así, a mitad de los ochenta había comenzado la extraña pero fascinante, a veces con su altas y bajas, relación entre el hip-hop y el mundo de los negocios. Run-DMC sacó una canción acerca de los tenis Adidas en 1986 y terminó con el respaldo de un contrato por un millón de dólares. "No tratábamos de vender tenis Adidas. Escribí la canción acerca de mi vida. Hacíamos lo que nos gustaba, y siguió el dinero", dice el Reverendo Run (se ordenó por la Congregación de ministros comunitarios Zoe, en Nueva York, en 1994). Ahora, como recompensa, está a cargo de Phat Farm Footwear.

Desde esos inocentes días, tanto los comerciantes como los raperos se han establecido para explotar el potencial de manera más sistemática.

Cuando Barbara Jackson, vicepresidente de marketing de Allied Domecq, la compañía que vende Courvoisier, quería introducir el coñac a la comunidad del hip-hop, se dirigió a la agencia de publicidad de Simmons, dRush, para que la ayudara. ¿Y qué es lo que sabe? En el verano de 2002, los populares raperos Busta Rhymes y P. Diddy (también conocido como Puff Daddy), sacaron una canción llamada "Pásame el Courvoisier", con un coro que incluía frases como: "Dame algo de dinero, me puedes dar coches, me puedes dar a la mujerzuela, pero asegúrate de pasarme el Courvoisier". Jackson describe su reacción: "Como comerciante, te aterras. No puedes aceptarlo. Bien, podrías, pero es más creíble cuando no". Las ventas del venerado cognac se elevaron 20% ese año. Courvoisier no le pagó a Busta Rhymes por la canción. Nunca firmó un contrato. Pero patrocinó grandes fiestas después de sus conciertos.

INGRESO AL MUNDO DE LA MODA

Simmons, por supuesto ha comercializado su nombre desde que lanzó Path Farm en 1992. En aquel entonces, la ropa de Tomy Hilfiger Inc. se había convertido en el uniforme para vestir en las calles y la compañía manejadas por afroamericanos, FUBU [For Us by Us], se empezaba a establecer. Simmons pensó que podía haber interés por una alternativa si provenía de él, y comenzó a juntar las piezas de una compañía de modas, mientras iba y venía a Hollywood, en donde él y Brian Grazer producían la película *The Nutty Profesor*. Entonces descubrió el yoga y conoció a Kimora Lee, y ambos se empezaron a hacer cargo de él. Dejó de tomar alcohol, dejó de fumar, dejó de comer carne y dejó los abrigos de pieles (para consternación de Lee). En 1998 se dirigió a Ruby Azrak, quien estaba en el negocio de la ropa íntima

para hombre desde hacía tres décadas y al que conocía por los shows de moda en Nueva York, para pedirle consejo sobre cómo manejar Path Farm. "Era un dueño ausente en su negocio de ropa, y así te pueden destruir", dice Azrak. "Me buscó para que lo guiara".

Su primera sugerencia fue que abandonara el negocio de la manufactura y se concentrara en las licencias. Dos días después, con un apretón de manos, cerraron un trato de 75 millones de dólares para comercializar la marca. "Sabía que su palabra era fabulosa", comenta Azrak. Ésa es la manera en que dirige su vida. No camina alrededor con poses o guardaespaldas. No tiene ego".

Pronto, Azrak, un sirio-judío que vive en la misma calle de Brooklyn donde nació y conserva una oración en hebreo en su oficina, apostó a favor de lo que en ese entonces era una compañía de 15 millones de dólares. Hoy en día, el negocio de ropa es 20 veces más grande, y él, Larry Cohen y otro inversionista que prefieren no mencionar, poseen 40% de su propiedad; Russell y Kimora Lee son dueños del resto.

Azrak describe así su papel: "Yo hago los tratos, pero una vez que se firma el contrato, todo se va con Russell. Él aprueba los diseños, las muestras y el *marketing*. No trata de explicarme el hip-hop. Se lo dejo a él".

EL NUEVO SUEÑO AMERICANO

En la actualidad, Simmons trabaja duro para convertirse en un modelo a seguir. Como él dice: "Manejo gente de manera creativa, no es realmente un negocio. Les digo a los muchachos de Path Farm que sean honestos, que tengan integridad". De vez en cuando les pide que lean *Las 7 leyes espirituales*, de Deepak Chopra, y escriban un reporte.

Simmons también es estándar de medición de la cultura. "Todo mundo debe aprender su filosofía", dice Myorr Janha, vicepresidente de *marketing*. "El nuevo sueño americano significa tener grandes aspiraciones en la vida; eso quizá sea un emprendedor. La Flava Clásica Americana quiere decir que queremos ser aceptados por todos sin olvidar que nacimos del hip-hop".

Ésta es, entonces, la compañía que Russell Simmons está tratando de venderle a Kellwood, Tommy Hilfiger, Gap y casi a todos los que lo ayuden a convertirse en lo que realmente quiere: una institución. "Queremos vender un montón de jeans, trajes, muebles, lencería y joyería. Kimora va a vender mucha ropa para mujer", comenta. Queremos que se nos distribuya en Greenwich, Connecticut". Esto, para Simmons, es el Nuevo Sueño Americano.

LUNES POR LA MAÑANA...

LUNES

POR LA MAÑANA...

EL PROBLEMA

Mantener el crecimiento de la compañía aun cuando el hip-hop inevitablemente disminuirá su popularidad en el mercado juvenil

Mantener el estatus novedoso del negocio incluso cuando asociarse no sea tan atractivo para las compañías

LA SOLUCIÓN

Ofrecer una creciente diversidad de productos, desde ropa para niños y adultos, hasta ropa deportiva y tarjetas de crédito.

Forjar una relación con los gigantes corporativos que le permitan a la compañía ampliar su alcance.

Mantener la integridad de la marca por medio de filantropía y proyectos políticos que subrayen el compromiso de la compañía con la cultura del hip-hop.

MANTENER LA VICTORIA

Continuar enfocándose en construir la popularidad pública del negocio para que continúe su prosperidad aunque el hip-hop pase de moda.

Tendencias

LLEGAR A LA AUDIENCIA ÚNICA: EL RUIDO DEL *MARKETING*, LA DESAPARICIÓN DEL MARKETING DE MASAS Y LAS MARCAS DE CULTO

Olvida las estrategias de *marketing* ya probadas. A medida que los medios se convierten en miles de nichos en radio, web, prensa y compañías de cable, y el escepticismo acerca de la publicidad aumenta, inclusive los gigantes corporativos intentan aplicar nuevas tácticas de *marketing*.

Algunas de las más riesgosas, *marketing* ruidoso, marcas de culto, *micromarketing*, también ofrecen grandes resultados.

Este capítulo se inicia con un artículo seminal que saca a la luz una táctica que todos los expertos en *marketing* utilizan hoy en día: el *marketing* ruidoso, una novedosa y cautelosa estrategia que está llena de riesgos. Es la clásica, y usted la leyó primero en *BusinesWekk*, en 2001. La siguiente sección se refiere al "Mercado masivo que se desvanece", un ensayo que teje hábilmente los elementos de una tendencia crucial del *marketing*, una que toca a casi todos los negocios y que afectará profundamente la forma en que se venden los productos y cómo los financian los medios de comunicación.

Finalmente, hay uno sobre "Marcas de culto" que se basa en una nueva forma de pensar que se desliza por los reinos del *marketing*. Las marcas más atractivas son aquellas que generan un culto que es aceptado por los consumidores que interactúan por internet, cuyos productos son diseñados para satisfacer los caprichos de los compradores.

CREACIÓN DE RUIDO

Si frecuenta los cafés adecuados en Sunset Plaza, Melrose o la calle 3 Promenade, en Los Ángeles, probablemente se encuentre con una poco atractiva pandilla de motociclistas que parecen genuinamente interesados en conocerlo con una bebida helada. Consiéntalos en su moto Vespa, manejando bajo el destellante rayo del sol, y felizmente se van a detener para anotarle el teléfono y la dirección de una boutique local, donde usted podrá comprar su propia Vespa, así como lo hicieron (ellos le confían) el artista de rap Sisqó o la reina de las películas, Sandra Bullock.

Ahí es cuando la verdad le pega: no es un encuentro espontáneo. Todos esos modelos que manejan están en la nómina de Vespa, y fueron contratados para generar una favorable publicidad de boca en boca para las recientemente relanzadas motocicletas europeas. La meta: buscar a quienes les gusta encabezar las tendencias y empujarlos sutilmente para que hablen de la marca con sus amigos y admiradores.

Bienvenido al mundo del *marketing* de ruido, donde las marcas que llegan algunas veces están bajo un velo, en un punto de opacidad, donde es el propio consumidor el que es atraído para hacer el trabajo pesado de recibir y distribuir el mensaje.

A medida que la fragmentación de los medios tradicionales y la audacia de la publicidad aumentan, la mayoría de los expertos en *marketing* estrella están tratando con esta nueva estrategia, esperando replicar esas sensaciones de media noche como las de la serie de libros de Harry Potter y las filosas patinetas Razor. En todos los casos, un ruido que parece venir de todos lados, transforma lo que de otra manera habría sido un producto de nicho en un fenómeno masivo.

Y ése no es el único experimento que se realiza. A medida que las costosas propuestas tradicionales como anuncios en TV son cada vez menos capaces de mover la aguja, muchos de los grandes jugadores han comenzado a hacer a un lado el *marketing* convencional y cambian hacia tendencias más novedosas: micromarketing y marcas de culto.

Coca Cola, McDonald's, General Motors, Unilever, American Express y Procter & Gamble están entre las muchas compañías que ahora soportan el *marketing* masivo en su cabeza, están cambiando su enfoque de vender a la vasta y anónima multitud, hacia el *micromarketing*, esto es, las ventas millonarias a determinados clientes. La razón: la proliferación de canales de comunicación inalámbricos ha expandido la audiencia masiva de antaño a cientos de estrechos canales de cable y de radio, miles de revistas especializadas y millones de terminales de computadora, consolas de videojuegos, asistentes digitales personales y pantallas de teléfonos celulares.

"Cada una de nuestras marcas está enfocada", dice James R. Stengel, ejecutivo global de *marketing* de P&G. "Usted encuentra a la gente. Se enfoca en ella. Se convierte en relevante para ella".

Algunas de las más reconocidas marcas globales, como Apple o Harley-Davidson, han creado y mantienen una especie de culto seguido por clientes a través del internet, cuyos productos son diseñados para satisfacer el capricho de los consumidores.

La internet les ha permitido a los consumidores reunir información y comunicarse entre ellos, lo cual puede llevarlos a un bien fundamentado terreno

de opiniones sobre el producto, o a desatar una revuelta. Ese cambio sísmico de poder de las compañías a los clientes es una oportunidad para que los expertos en *marketing* aprendan a construir comunidades de usuarios fuertes. Pero todas estas técnicas nuevas también tienen riesgos y desafíos, especialmente para marcas tradicionales que están en lucha para mantener su liderazgo en un mercado donde los consumidores se resisten cada vez más a lo que ven como una suave ubicuidad y un exceso de poder.

LA NOVEDOSA Y CAUTELOSA ESTRATEGIA CALIENTE

El *marketing* de ruido, con su amplio contenido de teatro, fue pulido por los estudios de Hollywood, compañías de licor y otros comerciantes cuyos productos estaban marginados de los medios tradicionales o simplemente tenían un corto periodo de vida para lanzar toda una campaña detonadora. La técnica tuvo un gran ascenso teórico a partir del libro de Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, que muestra cómo un pequeño número de consumidores, si son los correctos, pueden convertir un incendio de matorrales en un gran incendio. Ahora, muchos expertos en *marketing* estelares están tratando de transformar sus marcas en secretos cuidadosamente guardados que sólo son revelados a unos cuantos en cada comunidad, quienes, a cambio, le dicen a otros tantos, y así sucesivamente. En lugar de atascar las ondas con comerciales de TV de 30 segundos para su nuevo Focus subcompacto, Ford Motor Co. reclutó a un puñado de "marcatendencias" en pocos mercados y le dio a cada uno un Focus para que lo manejara por seis meses. ¿Sus obligaciones? Simplemente que los vieran en el coche y que dieran información y demás sobre el Focus a todo el que mostrara interés.

> **JUGADA MAESTRA**
>
> En un tiempo en el que los jóvenes consumidores sospechan de publicidad engañosa, el marketing de ruido puede ser una poderosa herramienta de ventas, pues el respaldo del producto parece provenir de un amigo en lugar de un conglomerado corporativo anónimo.

A menudo, los expertos en *marketing* de ruido tratan de cubrir sus huellas, al menos de manera inicial, como Vespa lo ha comenzado a hacer con los que se hacen pasar por motociclistas. En otras ocasiones es inmediatamente claro quién es el patrocinador, como cuando Lucky Strike mandó equipos para llevar café frío y sillas de playa a fumadores *exiliados* que trataban de fumar afuera de edificios de oficina en las ciudades.

De cualquier forma, la maniobra es la misma: introducirse en los caminos de la conversación de aquellos que influyen directamente en sus colegas.

De esa forma, en lugar de llegar de un conglomerado corporativo sin rostro, el mensaje mercadotécnico parece emanar del patrocinador más poderoso: su mejor amigo.

Pero la medición del alcance de este tipo de campaña no tiene la precisión de las estadísticas de AC Nielsen Corp. o de los costos por millar de los suscriptores de una revista. Por otra parte, mientras el ruido quizá funcione para productos con una alta dosis de modernidad, hay escepticismo de que se traslade a más categorías prosaicas como toallas de papel o cereales. También existe el riesgo de que simplemente sea un fenómeno que pase y pierda su poder de capturar la atención al convertirse en demasiado familiar, o quizá produzca una reacción adversa. “Nuestros clientes deben saber que si tratas de ser subversivo y te atrapan, puede ser peligroso”, dice Scott Leonard, CEO de ADD Marketing Inc., una agencia que coloca equipos en la calle y en los chats para expandir novedades, no siempre halagadoras, sobre compañías de artistas que son sus clientes.

En 2001, la compañía IBM se metió en líos con la ley cuando una de sus agencias estampó unas imágenes sin palabras como el símbolo de la paz, un corazón y un pingüino en las banquetas de Chicago y San Francisco para generar ruido sobre su campaña “Peace Love Linux” y respaldar el software. En verdad, la avalancha resultante de cobertura en medios hizo más que el escaso gasto en anuncios pagados para llamar la atención de la campaña de Linux IBM, pero el retrato de la gran compañía azul, como un vándalo corporativo, no es precisamente la imagen que querían lograr.

En realidad, la creciente popularidad de este tipo de *marketing* bien podría predecir su caída. Después de todo, es inherentemente exclusiva, no inclusiva. Una vez que todo el mundo lo hace, ya no es *marketing* de ruido: es simplemente oscura y molesta publicidad. “El mayor problema será la cantidad de personas que traten de hacerla”, dice Jonathan Ressler, CEO de Big Fat Promotions, quien trabajó en la campaña de Lucky Strike. Para ese entonces, los expertos en *marketing* que intenten apartarse de la manada tendrán que utilizar algo más inusual. ¿Anuncios en el Super Bowl, quizá?

JUGADA MAESTRA

La trampa: el marketing de ruido quizá no funcione para productos ordinarios como papel de baño, y su sobreuso puede causar una reacción adversa.

LA DESAPARICIÓN DEL MERCADO MASIVO

El año pasado, los estadounidenses compraron cerca de dos mil millones de dólares del limpiador Tide, que se ha colocado como el detergente más vendido desde que P&G lo lanzó a nivel nacional en 1949. Si alguna marca resume lo grande del

marketing masivo, es Tide. ¿No es cierto? Está equivocado. O algo parecido, dice el jefe de *marketing* global de P&G, James Stengel, que insiste en que el portafolio de las grandes marcas de la compañía no contiene "*marketing* masivo, ya sea de Tide o de Old Spice, Crest, Pampers o Ivory".

De forma parecida, McDonald's ha dedicado un tercio de su presupuesto en *marketing* a la televisión de Estados Unidos, comparado con los dos tercios más de hace cinco años. El dinero que se acostumbraba a gastar en un anuncio de 30 segundos en TV ahora se paga por transmisiones exclusivas de circuito cerrado en bares hispanos y en anuncios en *Upscale*, una revista diseñada para clientes afroamericanos que se distribuye en peluquerías. Para aumentar aún más su atractivo entre los hombres jóvenes, McDonald's incluso se anuncia en las pantallas de video de la tienda de tenis Foot Locker Inc. "Somos grandes comerciantes", dice M. Lawrence Light, jefe de *marketing* de McDonald's, haciéndose eco de la desaprobación de Stengel. "No utilizamos *marketing* masivo".

Para los expertos en *marketing*, la evolución del *marketing* masivo hacia el *micromarketing* es un cambio fundamental, provocado más por la necesidad que por la oportunidad. Estados Unidos se ha atomizado en infinidad de segmentos, definidos no sólo por demografía sino por rasgos e insistentes preferencias por el producto. "Toda la investigación que hacemos nos dice que lo que dirige la demanda hacia adelante son los productos que son buenos para mí", dice David Martin, presidente de Interbrand Corp. "Y a final de cuentas es acerca de ofrecer un grado de especialización para todos".

Al mismo tiempo, la casi universal audiencia ensamblada hace mucho tiempo por la TV sufre un proceso de erosión. En los sesenta, un publicista podía alcanzar a 80% de las mujeres con anuncios transmitidos simultáneamente en ABC, NBC y CBS. Ahora, un anuncio tendría que transmitirse en 100 canales, y ponerse a rezar, para poder alcanzar esa hazaña. Añadir algunos sitios de la web ayudaría, pero ni siquiera los más grandes conductores de los medios, ni HBO, Yahoo o AOL Instant Messenger, ni X-Box, igualarían cercanamente la ubicuidad de las tres grandes cadenas en su categoría.

Haciendo un balance, el despertar de la era del *micromarketing* promete grandes cosas para los comerciantes, y, por ende, para la economía de Estados Unidos. Si se le agrega demasiado tiempo y espacio de publicidad, se puede esperar la proliferación de nuevas comunicaciones que aplanen el índice de publicidad.

Quizá enfocarse también sea una bendición para la productividad corporativa, a medida que las compañías gasten el mismo dinero pero obtengan mayores crecimientos.

Al mismo tiempo, el desvanecimiento de la época del mercado masivo implica una amenaza para los medios de comunicación tradicionales y su fuerte dependencia de anuncios de los modelos de negocio. No hay mucho que las cadenas de TV, el prototipo de medio de masas, pueda hacer para acomodar la demanda creciente por enfocarse. El cable continúa mordisqueando a sus cadenas rivales, agregando canales de alta especialización y servicios de pago por evento. Los impresos, el medio más antiguo, se ha reducido durante décadas, pero parece levantarse en contra de los límites de su adaptabilidad, por lo menos cuando se tata de crear secciones temáticas en el periódico o ediciones demográficamente enfocadas en las revistas.

La internet está madurando rápidamente como un medio publicitario, con los crudos banners y los pop-up, que inicialmente definieron la publicidad en línea, para dar lugar a formatos mejores y más refinados. Exitosas compañías como General Motors y SBC Communications se están convirtiendo en los mayores anunciantes en internet, debido a que los medios digitales ofrecen dos ventajas distintivas. Primero, permiten a los expertos en *marketing* reunir montones de información personal invaluable, directamente de los consumidores y ajustar su discurso de ventas, y en algunos casos, en tiempo real. Segundo, permiten una total y más precisa medición del efecto publicitario. "Los publicistas quieren saber exactamente qué es lo que están pagando y lo que obtienen a cambio, y realmente pueden hacer poesía en la web", dice David Verklin, CEO de Carat North America, una agencia de medios.

El crecimiento del *micromarketing* es como una respuesta a la fragmentación de los mercados de consumo, así como lo es de la fragmentación de la audiencia masiva. En las décadas de 1950 y 1960, Estados Unidos era más uniforme en términos no sólo de etnias, la gran influencia hispana no había comenzado, sino también de aspiraciones.

El ideal dominante no era simplemente deslumbrar a los vecinos, sino ser uno de ellos, tener el mismo modelo de coche o lavaplatos o podadora. A medida que los niveles de opulencia aumentaron marcadamente en los setenta y ochenta, se redefinió el estatus.

"Desde el punto de vista del consumidor", dice Light, de McDonald's, "se ha producido un cambio de ser normal a querer ser especial".

A medida que las compañías compiten por satisfacer esta solicitud, comienzan a transitar de

JUGADA MAESTRA

Micromarketing, vender a diferentes segmentos de consumidores en lugar de hacerlo a las masas, no es sólo una respuesta a la fragmentación de los medios masivos. Es un intento de los expertos en *marketing* de responder a la demanda del consumidor por productos más personales.

la producción masiva a la producción específica. Si camina por cualquier pasillo de supermercado y aunque lo vea claro y simple, el consumidor está acosado por elecciones, lo cual ha hecho más difícil atraer compradores en un glamoroso mercado saturado con productos virtualmente idénticos y *marketing* de invitación. No solamente hay compañías de bienes empacados que empiezan a ser más selectivas en el uso de publicidad masiva, sino que están empezando a reunir información personal sobre las actitudes deseos y hábitos de los consumidores. "Todo es relevante", es el lema de los microexpertos en *marketing*.

JUGADA MAESTRA

La permanencia de un mensaje en los medios digitales no es fácil: debido a que internet ha trasladado el poder de las compañías a los consumidores, éstos, fortalecidos, han movilizado la opinión pública a favor, y en contra, de ciertos productos.

Los compradores estadounidenses son estudiados en sus casas por equipos de antropólogos culturales y son persuadidos por teléfono o por internet para participar en encuestas de todo tipo. En los últimos años, Grey Worldwide ha conducido más de 100 mil entrevistas y ha gastado millones de dólares para desarrollar una metodología para identificar las emociones particulares que llevan a la gente a comprar determinados productos. Esto puede sonar raro, pero entre los que sí creen está Stengel, de P&G. "El futuro del *marketing* estará más orientado hacia el *marketing* de permiso o licencia: planes de *marketing* y publicidad tan relevantes que serán bienvenidos por los consumidores", dice Stangel.

El progreso del *micromarketing* parece ser inexorable, favorecido por la economía y la demografía. Ciertamente no hay una barrera a la proliferación de los medios, que proporcionan a los consumidores lo que éstos solicitan: una riqueza de nuevo contenido y modos innovadores de consumirla. Ni el mercado masivo ni los medios masivos van a desaparecer. Pero la fortuna de muchas compañías reconocidas aumentará o se desplomará, dependiendo de qué tan bien se adapten a lo que está en formación, que parece ser una larga y caótica transición de una era de *marketing* masivo que se desvanece al surgimiento de la era del *micromarketing*.

LAS NUEVA MARCAS DE CULTO

Casey Neistat, de 23 años, es fiel seguidor de Apple. Junto con su hermano Van, está construyendo su carrera fílmica con la compañía de computadoras iMac y su software de edición.

Por lo general sale de su departamento en Manhattan con el iPod conectado a su oído. Por ello, cuando los hermanos Neistat descubrieron que las pilas de los

reproductores musicales no eran recargables y duraban sólo 18 meses, hicieron una película llamada *iPod's Dirty Secret* y lanzaron un sitio de protesta en la web. Apple enfrentó el problema. Ahora los hermanos insisten que el reclamo fue un acto de amor. "Hicimos la película porque amamos mucho la marca".

Esa lealtad pega en la cara de la sabiduría convencional del *marketing*. Un cliente molesto es un cliente perdido. Pero en estos días los consumidores demandan más de las marcas que aman, más que simple confiabilidad. Cada vez más, los consumidores diseñan productos y servicios como medios de autoexpresión, ya sea en la confección de los colores de un par de tenis de Nike Inc. o agregando artículos para ver en su lista de eBay. Ya no existen consumidores pasivos, están empezando a actuar y a sentirse como dueños o miembros de la comunidad. Como dice Peter Weedfald, vicepresidente senior de *marketing* estratégico y nuevos medios en Samsung Electronics North America: "Los consumidores se fortalecen de una manera que es casi aterradora".

Han existido marcas de culto, básicamente pequeñas, que son desconocidas para las masas. Pero en estos días, construir cultos o por lo menos comunidades fuertes, implica una estrategia amplia. No es de extrañar que las compañías que se mostraron dispuestas a inculcar un sentido de pertenencia en los consumidores tuvieron ganancias mayores en el ranking anual de las 100 marcas globales más valiosas. Las leales, algunas veces quejumbrosas, bandas de verdaderos creyentes del número 43, Apple, combinado con el tremendo suceso de iPod, ayudó a que el valor por dólar de la marca subiera 23.7%, a 6 900 millones de dólares en 2005. Ése fue el mayor aumento en el ranking de este año, que se recopiló en asociación con la marca líder de consultoría Interbrand Corp. El valor por dólar de cada marca se calcula utilizando una mezcla de los datos publicitarios disponibles, las ganancias proyectadas y ciertas variables como el liderazgo en el mercado. Mientras tanto, gigantes como Coca Cola, la marca de 67 400 millones de dólares, o Microsoft, de 61 400 millones, están comenzando a reconocer la necesidad de establecer lazos más fuertes con los consumidores. Acciones en este sentido son las que emprendió Microsoft cuando organizó minishows comerciales en las salas de los aeropuertos para consumidores o la instalación del gigante de refrescos "Coke Red Launges" para adolescentes en centros comerciales suburbanos.

Las marcas que han administrado la lealtad de seguidores lo han hecho con base en valores claros y definidos. Y las que crecen más rápido, a menudo proyectan un aura, una identidad que es atractiva para el grupo. Evoque la imagen de un cliente de Armani o un conductor de Porsche y se le presentará una serie de características de personalidad tanto como un producto preferente. También engendran clientes proselitistas que platicarán de la marca con sus

amigos, abrirán sitios web, irán a eventos y se identificarán orgullosamente como adherentes, de acuerdo con el estratega Douglas Atkin, de la agencia de publicidad Merkley & Partners, quien recientemente escribió *The Culting of Brands* (Portfolio Hardcover 2004). Nadie les tiene que pagar. Son dueños al igual que clientes.

Un clásico ejemplo de marca de culto es Harley-Davison. La marca con antigüedad de 100 años incrementó 4% su valor en 2004, año en que llegó a 7 100 millones de dólares. Seguro, hay nuevos modelos como la elegante línea V-Rod y contenidos frescos dirigidos a atraer a las mujeres, pero el verdadero ruido viene de los 886 mil miembros de la sociedad patrocinadora Harley Owners Group. Ellos son los que organizan paseos, cursos de entrenamiento, reuniones sociales y eventos de caridad.

La clave es dar a los consumidores fortalecidos un gran producto y las herramientas para usarlas cuando ellos quieran. Para Jeffrey P. Bezos, presidente ejecutivo de Amazon.com, cuyo valor de marca creció 22%, eso significa permitir comentarios negativos de los clientes, aun si sabotean una posible venta. Algunas compañías permiten los sitios de los fans en la web o la personalización de ciertos artículos. Numbers 18, Honda Motor o Nike ofrecen herramientas para ayudar a los clientes a ponerle su sello al producto, como elegir una combinación única de color o frases en sus tenis.

En contraste, algunas marcas antiguas parecen depender de su tamaño en lugar de hacerlo de su capacidad de forjar una relación única con sus clientes. A lo largo del año pasado, pesos completos como Microsoft, Coca Cola o Disney, vieron cómo se erosionaba el valor de sus marcas.

Otros, como el Finish del gigante de la telefonía, Nokia, número 8, están batallando por recuperar el ímpetu.

Eso no significa que las grandes marcas no puedan conectarse con sus clientes. Incluso jugadores masivos como General Electric, número 4, cuya marca ganó 4%, hasta llegar a 44 mil millones de dólares, pudo adoptar un alegre y coqueto estilo. La sección más popular en su sitio web es el "GE Pen", que les permite a los usuarios hacer garabatos en una variedad de colores y estilos antes de mandar su trabajo a un amigo. A un año de su lanzamiento, ha recibido más de 43 millones de impresiones.

JUGADA MAESTRA

Las mejores marcas el día de hoy son aquellas que crean un culto con seguidores entre sus clientes, son autoconscientes de la diferencia con sus rivales y desarrollan fuertes comunidades de usuarios. Eso puede significar permitirles a los clientes poner sitios de fans en la web o permitirles comentar un producto en el propio sitio de la compañía, como lo hace Amazon.

¿Esto ayuda a la compañía a vender más hornos o a lograr más publicidad en NBC? Es probable que no. Pero ciertamente les da a los usuarios una imagen más cálida de GE. En estos días, todo lo que pueda hacer que los fans sean más constantes, puede ser invaluable para construir una marca.

Las tendencias fueron extraídas de "Buzz Marketing", de Gerry Khermouch y Jeff Green, 30 de julio de 2001; "The Vanishing Mass Market", de Anthony Bianco, con Tom Lowry, Robert Berner y Ronald Grover, 12 de julio de 2004; y "Cult Brands", de Diane Brady con Robert D. Hof, Andy Reinhardt, Moon Ihlwhan, Stanley Holmes y Jerry Capell, 2 de agosto de 2004.

FUENTES

Capítulo 1: Tom Lowry, con Mark Hyman, Ronald Grover y Roger Crockett, "ESPN: The Empire", 17 de octubre, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_42/b39550001.htm.

Capítulo 2: Michael Arndt, "Cat Links Its Claws into Services", 5 de diciembre,2005: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962096.htm.

Capítulo 3: Mara Der Hovanesian, "Thinling Locally at Citigroup," 24 de octubre, 2005; http://www.businesweek.com/magazine/content/05_43/b3956119.htm.

Capítulo 4: Cliff Edwards, "Intel Inside Out," 9 de enero, 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_02/b3966001.htm.

Capítulo 5: Ariane Sains y Stanley Reed, con Michael Arndt, "Electrolux Cleans Up", 26 de febrero, 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_09/b3973071.htm

Capítulo 6: Jack Swing con Andrea Zammer, Wendy Zellner, Rachel Tiplady, Ellen Groves y Michael Eidam, "The Next Wal- Mart?," 26 de abril, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_17/b3880010.htm. Larry Armstrong, "Trader Joe's: The Trendy American Cousin," 26 de abril, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_17/b3880016.htm

Capítulo 7: Peter Burrows, "HP's Ultimate Team Player," 30 de enero, 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969071.htm.

Capítulo 8: Amy Barret, "J&J:Reinventig How It Invents", 17 de abril, 2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_16/b398081.htm.

Capítulo 9: Tom Lowry, "Can MTV Stay Cool?" 20 de febrero,2006; http://www.businessweek.com/magazine/content/06_08/b3972001.htm.

Capítulo 10: Kerry Capell, con Ariane Sains, Cristina Lindblad, Ann Threrese Palmer, Jason Bush, Dexter Roberts y Kenji Hall, "Ikea: How the Swedish Retailer became a Global Cult Brand," 14 de noviembre, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959001.htm.

Capítulo 11: Diane Brady, "The Education of Jeff Immelt," 29 de abril, 2002; http://www.businessweek.com/magazine/content/02_17/b3780001.htm.

Capítulo 12: Ben Elgin, "Magazine Google's Idea Factory," 3 de octubre, 2005; http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm.

Capítulo 13: Meter Burrows y Ronald Grover, con Heather Green, "Steve Jobs' Magic Kingdom", 6 de febrero, 2006; http://www.businessweek.cim/magazine/content/06_06/b3970001.htm.

Capítulo 14: Michael Arndt con Diane Brady, "3M's Rising Star," 12 de abril, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/04_15/b3878001_mz001.htm.

Capítulo 15: Susan Berfield con Diane Brady y Tom Lowry, "The CEO of Hip- Hop," 27 de octubre, 2003; http://www.businessweek.com/magazine/content/03_43/b3855001_mz001.htm.

TENDENCIAS: Ferry Khermouch con Jeff Green, "Buzz marketing", 30 de julio,2001; http://www.businessweek.com/magazine/content/01_31/b3743001.htm; Anthony Bianco con Tom Lowry, Robert Berner, Ronald Grover, "The Vanishing Mass Market," 12 de julio, 2004; http://www.businessweek.com./magazine/content/04_28/b3891001_mz001.htm?chan=search; Diane Brady con Robert D. Hof, Andy Reinhardt, Moon Ihlwan, Stanley Holmes, Kerry Capell, "Cult Brands," 2 de agosto, 2004; http://www.businessweek.com/magazine/content/ 04_31/b3894094.htm?chan=search.

CONTRIBUCIONES

TOM LOWRY es redactor senior de *BusinessWeek*, responsable de la cobertura de Medios y entretenimiento. Antes, fue editor de la revista. Ha escrito o editado seis historias de portada desde el año 2004, entre ellas "¿Puede MTV mantenerse fresca?", un retrato de la CEO Judy McGrath y sus esfuerzos por rehacer la compañía en la era digital; "ESPN: el Imperio", un análisis de cómo la más famosa cadena deportiva planea mantenerse arriba de sus rivales; y "El Mundo de Ruppert", uno de los primeros artículos que describen el vasto poder y crecimiento del australiano .

Otra portada, "MegaMerger", se completó un día después de que Comcast hizo una oferta fuerte por Disney. "Nascar" salió la misma semana en los puestos de periódico del sur, como cobertura regional. Con esto, Lowry es el único articulista en tener dos portadas la misma semana. También escribió "Yao!", una historia deportiva acerca de este fenomenal basquetbolista chino.

Otras historias de portada incluyen el Mercado masivo que desaparece, Dick Parsons, Comcast, la NFL y Bloomberg LP.

Lowry es egresado de la Universidad de Delaware y fue Caballero-Bagehot en Periodismo de Negocios de la Escuela de Periodismo de Columbia. Como veterano del periódico, también ha aparecido en el *New York Dial* y News y el *USA Today*, ente otros, antes de incorporarse a *BusinessWeek* en 1999.

MARK HYMAN contribuye como editor de *BusinessWeek*. Es responsable de cubrir la sección deportiva así como consultor de cualquier historia sobre deportes.

Durante sus 20 años de periodista, ha trabajado para cinco periódicos, entre ellos el *Baltimore Sun*, donde fue parte del equipo de investigación que estuvo nominado a premios Pulitzer.

En 1998, Simon & Schuster publicó *Confessions of a Baseball Puersuit*, un libro donde Mr. Hyman colabora con el comentarista Jon Miller.

En 1983, El señor Hyman ganó el segundo lugar del premio al mejor editor que otorga la Associated Press por la "Mejor investigación", que se otorgó a un reportaje que escribió acerca de violaciones al reglamento de la NCAA. Obtuvo el tercer lugar en 1992 en el premio APSE por la "Mejor historia noticiosa" con un relato sobre la bancarrota del dueño de los Orioles de Baltimore.

Mark se recibió de la Universidad de Pennsylvania y tiene un grado en Leyes por parte de la Universidad de Maryland.

RONALD GROVER es gerente de la oficina de *BusinessWeek* de Los Ángeles desde 1987. Ha escrito numerosos artículos de portada, incluyendo "El Futuro de California" y "Holywood Weist", así como artículos sobre Disney, Michael Ovita, Steven Spielberg y la industria de los medios y el entretenimiento. Es autor del libro *El Toque de Disney* (2ª edición, McGraw-Hill, 1996).

Mr. Grover ingresó en 1975 a las compañías de McGraw-Hill, empresa "padre" de *BusinessWeek*, como reportero del correo informativo de la empresa, en Washington D.C. En 1979 se convirtió en corresponsal de energía de la McGraw-Hill World News en Washington D.C. De 1982 a 1986 fue corresponsal en el Congreso, donde cubría aspectos económicos y políticos, incluyendo la reforma a los impuestos, política fiscal y otros aspectos de negocios que continúa cubriendo hasta estos días. Previamente fue reportero del *Washington Star*.

El señor Grover ha estado en numerosos programas de radio y TV, entre otros *Kudlow and Kramer*, *America Now* y *Squawk Box*, de la CNBC; *The News Hour with Jim Leer*, de la PBS. Recientemente apareció en *Kudlow and Kramer*, donde habló sobre la historia de "Holywood Heist".

El señor Grover tiene un grado en Ciencias Políticas por la Universidad George Washington, y una Maestría en Administración por la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

ROGER CROCKETT es gerente de *BusinessWeek* en Chicago, posición que asumió en 2006. Es responsable de la cobertura de temas de tecnología y telecomunicaciones, internet y comercio electrónico, así como de temas de cultura y raza dentro de los negocios.

Antes de ejercer este puesto fue reportero de telecomunicaciones del *The (Portland) Oregonian*, cubrió la industria del cereal para el *Battle Creek Enquierer*, de Michigan, y fue reportero investigador del *Neewsweek*, en Nueva York.

Roger tiene un grado en inglés de UCLA y una Maestría en Periodismo por la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

MICHAEL ARNDT es corresponsal señor de *BusinessWeek*, responsable de la cobertura de aerolíneas, manufactura, servicios de salud y bienes raíces.

Antes ocupó por dos años el puesto de editor dominical de la sección de Negocios del *Chicago Tribune*. Anterior a ello fue corresponsal financiero del mismo periódico en Washington D.C. y reportero de negocios, tarea durante la cual cubrió varios países europeos.

En el año 2000 fue nominado al premio "Peter Ligasor" por una historia sobre United Airlines. Su artículo "Management Lessons for the Bust" lo hizo ganador del mismo premio en 2001. Ese mismo año apareció en el programa de televisión de la

ABC *Evening news with Peter Jennings*. A ese exitoso año le siguió una aparición en el programa de la PBS CEO Exchange en 2002.

El señor Ardnt comenzó su carrera en 1980 en la oficina de noticias de la ciudad y es egresado de la Universidad de Wisconsin.

MARA DER HOVANESIAN es editora de la sección bancaria y financiera de *BusinessWeek*. En mayo de 2000, antes de unirse al equipo, cubrió para Down Jones y los periódicos *Knight Rider* los fondos y finanzas personales. Su trabajo se ha publicado en *The Wall Street Journal* y otros periódicos de circulación nacional.

En 1990 recibió una Maestría en Economía por la Universidad de California State en San Francisco. Consiguió el primer lugar de la AP en 1996 por sus artículos sobre negocios y una beca en el Instituto de Políticas del Periodismo en la Universidad Georgetown en 1986.

CLIFF EDWARDS es corresponsal de *BusinessWeek* en la oficina de San Mateo, donde cubre a Intel, la industria de los semiconductores y las compañías de consumo de electrónicos.

Anteriormente trabajó para la AP durante 12 años, empresa en la que desempeñó varios cargos. Entre los más reciente se pueden mencionar la cobertura de temas en tecnología y vida de las compañías. También trabajó como editor de negocios, puesto desde el cual debió supervisar a seis corresponsales de Illinois y manejar historias que van desde la compra de acciones por parte de los empleados de la corporación UAL hasta escándalos de arreglo de precios en Archer Daniels Midland Co. Antes de ello cubrió la noticia de las altas temperaturas en Chicago, las elecciones presidenciales y la Convención Democrática Nacional en Chicago.

STANLEY REED trabajó como Jefe de la oficina de *BusinessWeek* en Londres desde agosto de 1996. Posteriormente asumió el cargo de corresponsal de Medio Oriente en 1999. Antes de recalar a Londres ejerció varios puestos en las oficinas de *BusinessWeek* en Nueva York.

En Londres, su trabajo incluye finanzas, la industria internacional del petróleo, Escandinavia y la economía y políticas de Inglaterra. También vivió en El Cairo desde 1976 hasta 1980 y ha escrito en publicaciones como *The New York Times*, *Foreign Affaire* y *Foreign Policy* así como en *BusinessWeek*.

El señor Reed es egresado de la Universidad de Yale y de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia. Fue Presidente de la Asociación Americana de Corresponsales en Londres, en 1998, y permanece como miembro del consejo ejecutivo de esta institución.

JACK EWING es jefe de la oficina de *BusinessWeek* en Alemania, puesto que asumió en 1999. Es responsable de la cobertura en ese país y el centro de Europa.

Ha cubierto historias que incluyen la narración de la caída del "Zar de los medios en Alemania", Leo Kirch (11 de marzo de 2002) y un retrato del CEO de Bertelsman, Thomas Middelhoff (13 de noviembre de 2000). Antes de convertirse en jefe de la oficina fue corresponsal en Francfort donde cubrió historias como la reforma en telecomunicaciones. Ha sido invitado a varios programas de televisión y radio, incluyendo la BBC-TV, BBC Radio, Deutsche Welle TV y la German Public Televisión.

El señor Ewing entró a *BusinessWeek* cuando salió de Bloomberg News, donde era jefe de la oficina en Francfort y editor de la cobertura económica en el área de Europa. En 1994, antes de ser trasladado a Alemania, fue reportero de política para *The Hartford Courant*. Ha escrito para *Christian Science Monitor*, *The Wall Stree Journal Europe*, *The Independent*, *Variety* y la AP. Ha sido comentarista del grupo McLaughlin, BBC World, Deutsche Welle y Hessische Rundfunk Radio.

Es egresado del Colegio Hampshire en Amherst, Massachussets, y tiene una Maestría en Historia por el Colegio Trinity en Connecticut. Ewing es Comisario alemán para la Unión Europea.

WENDY ZELLNER fue gerente de la oficina de *BusinessWeek* en Dallas y cubrió la industria aeronáutica y a otras compañías en el territorio de Texas, Arkansas, Louisiana y Oklahoma.

PETER BURROWS es editor de *BusinessWeek* en la Costa Oeste en temas de computación. Con base en San Mateo, supervisa los temas del mundo del hardware y todo lo que tiene que ver con PC, así como algunas compañías como Cisco, Apple y Pixar.

Antes fue corresponsal senior en la oficina de San Mateo. Previo a su ingreso a *BusinessWeek*, fue editor senior en la revista *Electronic Business*.

A través de los años ha descrito las altas y bajas en Silicon Valley, como la caída y el resurgimiento de Apple bajo el mando de Steve Jobbs, la cruzada del CEO de Sun Microsystems, Scout McNeally, en contra de Microsoft, o la controvertida dirección de Carly Fiorina en Hewlett-Packard. Es autor de Backfire: *Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard* (Wiley, 2003). También ha aparecido en CNBC, PBS y CNNf, así como en varias estaciones de radio.

El señor Burrows tiene un grado en Ciencia Política por la Universidad de Colgate y una Maestría de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia.

AMY BARRET es jefa de oficina en Filadelfia, posición que asumió en 1998. Ha sido corresponsal en esa ciudad, donde cubrió la industria farmacéutica y negocios regionales en Nueva Jersey y Baltimore, tareas que asumió en julio de 1997.

La señora Barret se integró a *BusinessWeek* en 1992 como corresponsal en Los Ángeles y en 1994 ocupó el mismo cargo en Washington D.C., donde era responsable de cubrir bancos y finanzas.

La señora Barret llegó a *BusinessWeek* procedente de la revista *Financial World*, donde empezó como redactora y jefa de oficina. Tiene un título en finanzas por la escuela Wharton de negocios, en la Universidad de Pensilvania.

KERRY CAPELL es corresponsal de *BusinessWeek* en Londres desde enero de 1999. Es responsable de la cobertura farmacéutica y la industria de la biotécnica en Europa. También cubre Irlanda, donde se enfoca en economía, política y noticias corporativas. Regularmente escribe sobre telecomunicaciones, medios y la industria aeronáutica de Inglaterra.

Anteriormente fue editora financiera de *BusinessWeek*, puesto que asumió en julio de 1997. Desde septiembre de 1995 había sido editora de la sección de negocios personales, donde cubría finanzas personales e inversiones. Se incorporó a *BusinessWeek* procedente de la revista *Financial Planning*, donde fue editora general. Tiene un grado en Ciencia Política por la Universidad Católica y una Maestría en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia.

CRISTINA LINDBLAD es editora de *BusinessWeek* en Europa desde diciembre de 2001. Además, es responsable de las ediciones nacionales e internacionales. Anteriormente fue editora en Latinoamérica y cubrió notas de la región para *BusinessWeek* On Line.

También fue editora de la publicación semanal *Business Latin America*. Ha escrito extensos artículos sobre asuntos latinoamericanos. Antes de ello trabajó en reportajes de la CBS y la AP.

La señora Lindblad recibió su grado del Colegio Barnard y tiene una Maestría en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia.

ANN THERESE PALMER comenzó a trabajar como reportera *freelance* de *BusinessWeek* en 1976, mientras cursaba leyes en la Universidad de Loyola, en Chicago. Cuando egresó, ingresó como abogada de la empresa Esmark Inc., un conglomerado de Chicago que incluye a Playtex y Swift Meat. Posteriormente se convirtió en consejera de Chicago United, una organización urbana de ejecutivos de empresa.

Regresó a *BusinesWeek* como *freelance* en 1990. Cubre historias relacionadas con finanzas corporativas y educación. También es corresponsal del *Chicago Tribune* en la sección de negocios y escribe para la revista de la Escuela Mendoza de negocios de la Universidad de Notre Dame. Es miembro del primer grupo de mujeres que se graduó en esa escuela y recibió una Maestría en esa Universidad.

JASON BUSH es jefe de la oficina de *BusinessWeek* en Moscú. Es responsable de la cobertura política y de negocios en Rusia y lo que era la Unión Soviética. En el año 2003 aceptó ser corresponsal en esa ciudad.

Como *freelance*, contribuyó con artículos para las revistas *Economist Intelligence*, *BusinessWeek* y *Business Eastern Europe*. Anteriormente fue articulista en las revistas *Business Central Europa* y *Central Europeran*.

El señor Bush obtuvo su grado en filosofía, política y economía en el Colegio Corpus Christie y una Maestría en historia por parte de la Universidad Tufts.

DEXTER ROBERTS es gerente de la oficina de *BusinessWeek* en Beijing. Como *freelance* escribió para *New Asia Review*, *Asian Wall Street Journal*, AP y AFP. Ha ocupado el cargo de Director de Investigación de la Conferencia Internacional de Taiwán, Coordinador de Currícula y Maestro de Inglés en la Universidad Nacional de Taiwán. También fue conferencista invitado en la Universidad Nacional de Mongolia, en la escuela de Servicio Exterior.

El señor Roberts tiene un grado en Ciencia Política por la Universidad de Stanford y una Maestría en Relaciones Exteriores por la Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Columbia.

KENJI HALL es corresponsal de la oficina en Tokio que cubre tecnología y ciencia. Ha trabajado sobre Japón durante ocho años. Antes de entrar a *BusinessWeek* en agosto de 2005 trabajó cinco años en la AP, donde escribió sobre economía, ciencia y desastres naturales en Japón y otras partes de Asia.

El señor Hall tiene un grado de licenciatura de la Universidad de Harvard en 1993 y es originario de San Diego, California.

DIANA BRADY es una redactora senior que cubre las actividades corporativas para *BusinessWeek*. Es responsable de la cobertura de compañías del área de Nueva York como General Electric y Martha Stewart Living Omnimedia. También escribe sobre temas de mercadotecnia, tendencias corporativas y cuestiones en el lugar de trabajo.

En enero de 1999 fue editora asociada en el departamento corporativo de *BusinessWeek* en Coneccticut, donde cubría a las compañías más importantes de la zona, así como de Nueva York y de Nueva Jersey.

Entre las publicaciones más recientes se destacan “The Unsung CEO”, acerca de George David, de United Technology, y “The Education of Jeff Immelt”, acerca del reemplazante de Jack Welch en GE. También ha participado en numerosos programas de televisión y radio, entre otros, *People in the News*, de CNN, *Dateline*, de NBC, *Biography*, de A&E. Ha sido conductora titular de *Money Talk*, con Bob Brinker,

en el sistema de radio de ABC y aparece regularmente en los programas *World News This Morning*, en CBC de Canadá y en la cadena ROB-TV.

Antes de ingresar a *BusinessWeek* estuvo cuatro años con el *Asian Wall Street Journal* mientras era reportera en Hong Kong y otras partes de la región. Anteriormente fue editora asociada de la revista *McClean*, en Toronto, y también redactora de discursos para el programa del Medio Ambiente de la Naciones Unidas en Nairobi, Kenia.

La señora Brady ha recibido numerosos premios, entre ellos dos National Magazine Awards, en Canadá, el Deadline Club por el mejor reportaje de negocios, el Front Page del Newswoman's Club de Nueva York y el premio al periodista del año, otorgado por la Asociación de Agencias de Viajes de Asia Pacífico. También obtuvo el premio de Logro Corporativo McGraw-Hill por Excelencia Editorial y fue finalista del premio Henry Chapin.

BEN ELGIN es corresponsal de *BusinessWeek* en la oficina de San Mateo desde septiembre de 2000. Cubre compañías de internet, cambios B2B, publicidad en internet y outsourcing. Antes de incorporarse a *BussinesWeek* fue editor senior de la revista *Sm@rt Reseller*, de diciembre de 1997 a septiembre de 2000, y editor de *ZDNet* de agosto de 1996 a diciembre de 1997.

El señor Elgin recibió su grado en 1995 de la Universidad de California, San Diego, con una especialidad en Comunicaciones y una subespecialidad en Historia.

HEATHER GREEN es editora en internet de *BusinessWeek* en la sección de información tecnológica. Actualmente es responsable de cubrir los medios inalámbricos y digitales. Ella escribe y edita artículos en línea sobre publicidad y entretenimiento, servicios informativos inalámbricos y los usos innovadores de la web por las compañías.

Comenzó en *BusinessWeek* en 1997, abriendo paso a una serie de tendencias en la web sobre publicidad, privacidad, comercio en la red y productividad en internet.

Anteriormente trabajó tres años en Bloomberg News, construyendo desde el principio los servicios de internet. También fue editora asistente en el *International Herald Tribune*, en París.

La señora Green tiene un posgrado en Ciencia Política y Económica por el Instituto d'Etudes Politiques de París. Obtuvo una licenciatura en literatura comparativa por la Universidad de Virginia. Ha ganado numerosos premios, entre ellos el New York Press Club Cristal Gavel Award y el Front Page Award que otorga el Club Newswomen de Nueva York.